



Entwicklungswerkstatt zur Unterstützung von Jobcentern bei der Integration von Jugendlichen mit multiplen Problemlagen

**Projektbericht zur Weiterentwicklung von Beratungsansätzen
und Organisationsstrukturen in vier Jobcentern (zkt) in NRW**

Herausgeber: G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autoren: Mitarbeiter/innen der Jobcenter Essen, Kreis Minden-Lübbecke,
Sozialagentur Mülheim an der Ruhr, Kreis Steinfurt sowie Mitarbei-
ter der G.I.B.

Redaktion: Jochen Bösel, Jürgen Kempken, Dr. Frank Nitzsche

Oktober 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Das Format Entwicklungswerkstatt	5
2. Die Zielgruppenanalyse	7
3. Stärken/Schwächen – SWOT-Analysen	12
4. Handlungsfeld Personalentwicklung	16
5. Handlungsfeld Netzwerkentwicklung	20
6. Handlungsfeld Angebots- und Instrumentenentwicklung	24
7. Handlungsfeld Organisations- und Prozessentwicklung	28
8. Exkurs Resilienz	32
9. Training „Resilienzbasierter Beratung“	33
10. Externe Beratung im Prozess einer Entwicklungswerkstatt	36
11. Die Sicht der Moderation und fachlichen Begleitung auf die Entwicklungswerkstatt	42
12. Der Austausch von vier Jobcentern untereinander	43
13. Abschließende Statements der vier beteiligten Jobcenter	45
Ansprechpartner	50

Vorwort

Vier engagierte Jobcenter aus NRW, eine moderierende und fachlich begleitende Organisation, zwei Beratungsunternehmen, ein Fachhochschulprofessor, eine Diplom-Pädagogin und Trainerin und ein Arbeitsministerium – das waren die Akteure des Projekts

Entwicklungswerkstatt – Jugendliche mit multiplen Problemlagen im SGB II.

Sich dieser besonderen Zielgruppe Jugendlicher zuzuwenden, sie besser zu verstehen und zu beraten, sich mit Verantwortlichen anderer Rechtskreise gezielter und intensiver zu vereinbaren, Organisationsstrukturen zu reflektieren und zu verändern, Leistungsprozesse zu optimieren und Unterstützungsinstrumente anzupassen oder neu zu entwickeln, das waren die zentralen Ziele des gemeinsamen Vorhabens.

Der Weg dorthin führte über Zielgruppenanalysen, Stärken-Schwächen-Analysen, gemeinsame Arbeits- und Austauschtreffen, interne Workshops, Diskussionen und Arbeitsprozesse, Vorträge und Seminare sowie externe Beratung.

Am Ende waren in den vier Jobcentern unter Berücksichtigung ihrer jeweils spezifischen Lage und Anforderungen neue Erkenntnisse für zielgerichtetes, bedarfsgerechtes und effektives Handeln gewonnen, Strategien festgelegt, Strukturen installiert, Instrumente entwickelt und Beratungskompetenzen erweitert..

Diese Broschüre will Einblicke in den Projektaufbau und Ablauf geben, die Arbeitsprozesse und Ergebnisse in den beteiligten Jobcentern transparent machen und das Arbeitsformat der Entwicklungswerkstatt erläutern und einordnen. Dies geschieht, um Verantwortlichen und Interessierten in Jobcentern Impulse für eine vertiefte Befassung mit Herausforderungen zu Jugendlichen mit multiplen Problemlagen zu geben.

Auf eine detaillierte und umfassende Beschreibung zum Design der Entwicklungswerkstatt wird hier nicht zuletzt wegen einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Die auf Seite 50 aufgeführten Ansprechpartnerinnen und -partner können kontaktiert werden und stehen Ihnen für gezielte Nachfragen zur Verfügung.

Der Bericht besteht zu einem hohen Anteil aus Beiträgen der beteiligten Jobcenter, die von der G.I.B. nur geringfügig redigiert wurden. Die Jobcenter waren so bis zur Abschlussdokumentation und Transferveranstaltung in das Projekt eingebunden. Unser besonderer Dank gilt den engagierten Kolleginnen und Kollegen, die sich mit einem hohen Arbeitsvolumen in das Projekt eingebracht haben.

Wir wünschen eine unterhaltsame und nützliche Lektüre.

1. Das Format Entwicklungswerkstatt

Anlass für das Projekt war die Einsicht, gewonnen aus Gesprächen zwischen nordrhein-westfälischen Jobcentern und dem NRW-Arbeitsministerium, sich der Gruppe der Jugendlichen mit multiplen Problemlagen in besonderer Weise zuzuwenden. In mehreren Jobcentern war diese Zielgruppe in den Fokus gerückt, weil sie sich als häufig schwer erreichbar zeigt, durch bestehende Angebote seltener ansprechbar ist, häufiger als andere Jugendliche die Zusammenarbeit abbricht, weniger erfolgreich in Maßnahmen ist und länger im SGB II-Bezug verbleibt.

Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen hat sich daraufhin entschlossen, ein Projekt mit interessierten Jobcentern mit Landes-/ESF-Mitteln finanziell zu unterstützen.

An dieses Projekt wurden mehrere Anforderungen gestellt.

- Es sollen Jobcenter beteiligt sein, die ihren Bedarf über ein Interessensbekundungsverfahren verdeutlichen und bereit sind, sich über einen längeren Zeitraum in personaler Kontinuität entlang eines verbindlichen Arbeitsplans zu beteiligen.
- Die Arbeit im Projekt soll die spezifischen Bedingungen des einzelnen Jobcenters und seine geschäftspolitische Ausrichtung berücksichtigen, sodass die Jobcenter ihre Verantwortung und Autonomie für die Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse wahren können.
- Der fachliche Austausch und die Diskussion der beteiligten Jobcenter untereinander soll als impulsgebender und reflexiver Prozess genutzt werden.
- Das Projekt soll durch Analysen und Austausch zu konkreten Veränderungen in den Jobcentern führen.
- Das Vorhaben soll die beteiligten Jobcenter unterstützen.
- Am Ende des Projektprozesses soll jedes beteiligte Jobcenter über eine verschriftlichte Strategie für sein weiteres Handeln verfügen.

Die G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH erhielt den Auftrag, das Projekt zu entwickeln sowie moderierend und fachlich zu begleiten. Mitte 2014 stellte die G.I.B. interessierten Jobcentern das entwickelte Projektdesign mit den folgenden Merkmalen vor:

- Vier ausgewählte Jobcenter (zkT) treten in einen etwa 18-monatigen Arbeitsprozess ein.
- Als Arbeitsbasis dienen jobcenterspezifische, von ihnen selbst erstellte Zielgruppenanalysen und Stärken-Schwächen-Analysen.
- Regelmäßige ganztägige Arbeitstreffen in den Räumen der beteiligten Jobcentern, gegliedert in einen thematischen Analyse- und Diskussionsteil und einen Berichts- und Diskussionsteil über die zwischenzeitlich erfolgten Arbeiten und ihre Ergebnisse.
- Die Gliederung des Arbeitsprozesses erfolgt über die vier Handlungsfelder:
 - Personalentwicklung
 - Netzwerkentwicklung

- Angebots- und Instrumentenentwicklung
- Organisations- und Prozessentwicklung
- Für die Begleitung der Arbeit stehen neben den Dienstleistungen der G.I.B. (Organisation, Moderation und Dokumentation der Arbeitstreffen, Erstellen der Arbeitspläne, Einbringen fachlicher Expertise) jedem Jobcenter 10 Tagewerke Beratung durch externe Beratungsunternehmen zu ausgewählten Fragestellungen zur Verfügung.

Für dieses Projektdesign wählte die G.I.B. den Titel:

„Entwicklungswerkstatt – Jugendliche mit multiplen Problemlagen im SGB II“

Das sich anschließende Verfahren zur Interessenbekundung führte dann zur Teilnahme der vier Jobcenter aus Essen, aus dem Kreis Minden-Lübbecke, aus Mülheim an der Ruhr und aus dem Kreis Steinfurt.

Eine Ausschreibung für die externen Beratungsleistungen ergab den Zuschlag für das Unternehmen Con_sens, das mit den Jobcentern Mülheim und Steinfurt arbeitete, und für das Unternehmen gfa | public, das für die Jobcenter Essen und Minden-Lübbecke tätig wurde.

2. Die Zielgruppenanalyse

Der Terminus „Jugendliche mit multiplen Problemlagen“ bedarf der Präzisierung. Deshalb analysierten die beteiligten Jobcenter unter Verwendung der verfügbaren Daten und über Befragungen und Fachdiskussionen in den U-25-Teams die Zielgruppe und grenzten sie über spezifische Merkmale ein bzw. ab, um so eine Zielgruppe zu gewinnen, die im Zentrum der weiteren Arbeit stehen sollte.

Je nach geschäftspolitischer Ausrichtung und zwischen den beiden Polen „besondere Problemschwere“ und „realistische Erfolgserwartung“ ergaben sich jobcenterspezifisch unterschiedliche Gruppen.

Jobcenter Essen

Trotz vielfältiger Aktivitäten des Jobcenters in den letzten Jahren war in der Stadt Essen eine Verfestigung der Jugendarbeitslosigkeit sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht zu beobachten.

Über die Jahre waren im Durchschnitt 2.600 Jugendliche arbeitslos gemeldet, bei insgesamt nur marginalen Schwankungen. Die Jugendlichen lassen sich dabei wie folgt beschreiben: 33 % hatten keinen Schulabschluss und 89 % besaßen keinen Berufsabschluss, 30 % hatten einen ausländischen Pass. Lediglich 4 % gehörten zu den marktnahen Kunden, die sofort integriert werden konnten bzw. die bereits integriert waren, jedoch noch weiterer Hilfen bedurften.

96 % bzw. 2.496 der Jugendlichen benötigten jedoch vor einer Integration mittel- und langfristige Hilfen bzw. wurden dem marktfernen Kundenkreis zugeordnet.

Mindestens 60 % bis 70 % davon gehörten zur Zielgruppe der Jugendlichen mit Multiproblemlagen und wiesen deutlich ein oder mehrere der folgenden Merkmale auf, die in beliebiger Kombination auftreten:

- Fehlender Schulabschluss, häusliche Wohnprobleme sowie Schulden
- Psychische Erkrankungen
- Weiche Drogen und strafrechtliche Probleme
- Fehlende Kompetenzen im sozialen Miteinander (geringe Konfliktfähigkeit, geringe Frustrationstoleranz, Aggressionen, fehlende Eigenverantwortung)
- Fehlender Antrieb, fehlende Motivation

Im Fokus der Zielgruppenanalyse stand es, für die Startphase eine klar definierte Kundengruppe zu identifizieren, die in quantitativer Hinsicht überschaubar (ca. 200 – 300 Kunden) war und positive Faktoren (Ressourcen) besaß und somit Integrationsmöglichkeiten bot.

Eine Arbeitsgruppe aus zwei Fallmanagern und sechs Arbeitsvermittlern legte in einem ersten Schritt die Kriterien für eine erste Auswahl der zu analysierenden Kunden fest.

- Zielgruppe arbeitslos

- alle Entwicklungs- und Stabilisierungsprofile
- mit Schulabschluss
- länger als 1 Jahr arbeitslos
- zwischen 18 – 24 Jahre
- vorhandene Abbrüche von Maßnahmen innerhalb der letzten 24 Monate

In einem zweiten Schritt wurden bei den identifizierten Kunden durch die betreuenden Fachkräfte gezielt nach Ressourcen gesucht und diese entsprechend gekennzeichnet.

Positive vermittlungsrelevante Ressourcen waren hierbei:

- Teamfähigkeit
- Zielstrebigkeit
- Kommunikationsstärke
- vorhandene Tagesstruktur
- freundliches Auftreten
- lässt sich auf Planungen ein
- kooperativ
- privates Engagement (Verein etc.)

Die so identifizierten Jugendlichen wurden nachfolgend in die engere Projektarbeit einbezogen.

Während der weiteren Bearbeitung der identifizierten Zielgruppe und des fachlichen Austauschs mit den Fachkräften ergab sich eine weitere Differenzierung. Zum einen die Personengruppen der „Totalverweigerer“ und zum anderen die Personengruppe der „Verweiler“.

Bei dem Personenkreis der Totalverweigerer gelang es bisher nicht, einen Kontakt zum Jugendlichen herzustellen oder diesen zur Zusammenarbeit zu bewegen. Die Kunden erschienen einfach nicht, trotz konsequenter Sanktionierung.

Für diesen Personenkreis einen Zugang zu finden (z. B. durch neue Elemente wie aufsuchende Betreuung), stellte aktuell eine der größten Herausforderung dar.

Die Verweiler hingegen wirkten zwar mit und hatten alle Möglichkeiten an Hilfeangeboten ausgeschöpft, aber es wurde kein Ergebnis erzielt.

Zu beiden Kundenkreisen gehörten, laut Einschätzung der Fachkräfte, ca. 25 % des Kundenbestandes.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Bei der Zielgruppe „Jugendliche mit multiplen Problemlagen“ sind die vorhandenen Probleme genauso vielfältig wie ihre Auswirkungen auf das Verhalten der Betroffenen.

Die Herangehensweise bei der Zielgruppenbestimmung war sowohl eine Identifizierung von Handlungsbedarfen als auch ein Ausschlussverfahren.

Der notwendigste Handlungsbedarf schien innerhalb der Zielgruppe mit multiplen Problemlagen bei denjenigen zu bestehen, die bereits einmal oder wiederholt Ausbildungs- oder Be-

schäftungsverhältnisse aufgenommen hatten, diese aber nach kurzer Zeit wieder aufgegeben haben.

Die Konsequenz ist neben der erneuten Rückkehr in das Hartz-IV-System, die Verfestigung weiterer negativer Erfahrungen. Ein gemindertes Selbstwertgefühl, Selbstzweifel und Versagensängste, um nur einige zu nennen, sind die Folge.

Für die Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler ist es oftmals nicht erklär- oder nachvollziehbar, welche Gründe zum Abbruch geführt haben. Die Jugendlichen können oder wollen keine Erklärung abgeben. Die Gründe für die fehlende Konstanz im Anschluss an die Integration gilt es im Rahmen des Projekts zu erforschen, um im Fall einer erneuten Eingliederung das Risiko von Abbrüchen und deren Folgen zu verringern oder zu vermeiden.

Die Kriterien für die Zielgruppenbestimmung wurden zunächst so definiert, dass sie durch Datenerhebung aus dem EDV-System gefiltert werden konnten. Abgefragt wurden u. a. fehlender Schulabschluss, fehlende Ausbildung, fehlende Mobilität im ländlichen Raum, gesundheitliche Einschränkungen und wiederholte Abbrüche von Beschäftigungs- oder Ausbildungsverhältnissen bzw. von Integrationsmaßnahmen kurz nach Einmündung – ohne nachvollziehbaren Grund.

Diese Daten wurden um weitere, nicht aus dem System abrufbare, mögliche Problemlagen, wie z. B. zum Migrationshintergrund, zu sozialräumlichen Einflüssen und zur Familiensituation von den zuständigen Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittlern ergänzt. Die ausgewählten Angaben sollten Aufschluss über kulturelle, sozialräumliche, familiäre Hemmnisse oder psychische Einschränkungen geben.

Die Zielgruppenanalyse wurde im Oktober 2014 durchgeführt. Das Ergebnis wies 163 Jugendliche mit multiplen Problemlagen auf. Im Durchführungszeitraum sind einige z. B. durch Wegfall des Leistungsanspruchs, Umzug oder Schwangerschaft ausgeschieden, die Gruppengröße blieb jedoch durch Neuzugänge konstant. Im Rahmen des Projekts waren elf Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler in sechs Regionalteams für die Beratung und Begleitung der Zielgruppe zuständig.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Auf den ersten Blick gab es keinen Grund für die Sozialagentur, sich am Modellprojekt zu beteiligen: eine Jugendarbeitslosenquote für die Rechtskreise SGB II und SGB III von 3,5 %, „nur“ 108 arbeitslose junge Menschen im Rechtskreis SGB II registriert, was einer Quote von 2,2 % entsprach, und von 200 gemeldeten Bewerbern für Berufsausbildungsstellen lediglich zwei sogenannte unversorgte Bewerber.

Ein zweiter Blick offenbarte jedoch einen Anteil von 14,1 % Langzeitleistungsbeziehenden im Alter von 17 bis 25 Jahren an allen Langzeitleistungsbeziehenden im SGB II. Immer wieder wurden im Casemanagement (CM) U-25-Jugendliche mit Problemlagen benannt, für die zeitnahe Integration in (außer-)betriebliche Ausbildung oder in Beschäftigung nicht realisierbar schien.

Eine Befragung im CM ergab, dass dieser eher schwer integrierbaren Zielgruppe 194 Personen zuzuordnen waren – 50 % davon im Alter von 18 bis 21 Jahren. Bei ca. einem Drittel

wurden keine konkreten Problemlagen benannt. Sie waren allerdings Maßnahmen zugewiesen, die neben einem Integrationsauftrag auch stabilisierend wirken sollten.

Bei einem Drittel wurde eine Problemlage konkret benannt. Ein weiteres Drittel wies mehr als eine Problemlage auf. Einer Person wurden sogar bis zu sechs unterschiedliche Problemlagen zugeschrieben.

Als persönliche Problemlage wurden überwiegend psychische Probleme (n = 52) benannt. 28 Personen mit psychischen Auffälligkeiten wiesen wiederum weitere Problemlagen auf. Am häufigsten wurden familiäre Probleme und fehlender Schulabschluss genannt. Straffälligkeit und Sucht folgten mit jeweils 28 Nennungen. In 17 Fällen wurden sie zusammen genannt. Insgesamt 56 der 194 Personen verfügten über keinen Schulabschluss. Weitere genannte Hemmnisse waren Wohnungsprobleme, Schulden und mangelnde Erreichbarkeit.

Eine sozialräumliche Betrachtung zeigte Jugendliche mit multiplen Problemlagen am häufigsten in den Sozialräumen Styrum, Eppinghofen und Altstadt I-Stadtmitte. Die unterschiedliche Ausgangslage zu anderen Stadtteilen beeinflusst die (Integrations- und Teilhabe-)Chancen Jugendlicher: instabile Wohnverhältnisse erschweren das Herstellen sozialer Beziehungen. Parallel zum hohen Anteil kinderreicher Familien mit drei und mehr Kindern findet sich hier ein hoher Anteil Alleinerziehender. Ein hoher Migrantanteil an den Jugendeinwohnern geht mit hohem Integrationsbedarf einher. Mindestens jeder dritte Jugendeinwohner erhält Leistungen nach dem SGB II, die Zahl der vorzeitigen Beendigungen von Maßnahmen übersteigt hier den Mülheimer Durchschnitt, ebenso die Zahl der Sanktionen.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Da für die Zielgruppe „Jugendliche mit Multiproblemlagen“ keine allgemeingültige Definition vorliegt, hat das Jobcenter Kreis Steinfurt die Zielgruppe organisationsintern folgendermaßen definiert:

Personen, die

- ... Probleme in den Bereichen „Gesundheit“/„Soziale Situation“ ausweisen,
- ... fehlende Kompetenzen im Integrationsprozess vorweisen,
- ... mangelhaft über Maßnahmen/Förderungen erreicht werden können,
- ... die Kriterien der Ausbildungsreife nicht erfüllen können.

Die Problemlagen der Zielgruppe sind sehr komplex und betreffen in der Regel mehrere Themen und Bereiche (z. B. Schule, Arbeit, Jugendhilfe, Gesundheit, Justiz, Finanzen). Diese stellen das gesamte Hilfesystem vor besondere Herausforderungen, die aufgrund unterschiedlicher Aufträge und rechtlicher Grundlagen stellenweise nur schwer vereinbar sind, um den Jugendlichen gerecht zu werden.

Bereits im Februar 2014 wurde im Jobcenter Kreis Steinfurt eine Zielgruppenanalyse im Bereich U-25 durchgeführt, um neben den auswertbaren Informationen zusätzliche Aussagen zu den Bereichen Gesundheit, der sozialen Situation und den Kompetenzen im Integrationsprozess treffen zu können. Die Ergebnisse dieser Zielgruppenanalyse wurden genutzt, um

Auffälligkeiten herauszuarbeiten und die Zielgruppe „Jugendliche mit Multiproblemlagen“ näher zu definieren.

In der Projektgruppe wurden konkrete Auswahlkriterien festgelegt. Hierbei wurden folgende Aspekte berücksichtigt:

- Fokus auf die „Aktiven“ → stehen dem Arbeitsmarkt/Ausbildungsmarkt zur Verfügung
- keine extremen Einzelfälle

Von den konkreten Einzelfällen ausgehend sollen abstrakte Handlungsstrategien für den Umgang mit der Zielgruppe entwickelt werden.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien wurden 397 Fälle als potenzielle Zielgruppe angezeigt. Daraufhin wurde ausgewertet, welche dieser Fälle sich weiterhin bzw. erneut im Oktober 2014 im Leistungsbezug befanden. Es handelte sich hierbei um 227 Fälle, von denen 193 Fälle während des Projektzeitraums weiterhin unter 25 Jahre alt waren.

Die 193 Fälle wurden als „Jugendliche mit Multiproblemlagen“ definiert und bilden die „Grundmenge“ für das Projekt. Bei Bedarf wurden weitere Personen durch Änderung der Auswahlkriterien hinzugenommen.

3. Stärken/Schwächen – SWOT-Analysen

Wegen der Überzeugung, dass ein Jobcenter als handelnde Instanz auf unterschiedlichen Ebenen Einfluss auf seine spezifische Leistungserbringung nimmt, waren die Beteiligten aufgefordert, einen analysierenden Blick auf die eigene Organisation zu werfen. Dabei wurde das Instrument der „Stärken-Schwächen-Analyse“ angewendet bzw. als sogenannte „SWOT-Analyse – Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken“ ausgeführt.

Es war den Jobcentern überlassen, in welcher Weise sie dieses Instrument nutzen und einsetzen wollen, weswegen es zu jobcenterspezifischen Unterschieden in den Schwerpunktsetzungen und Ergebnissen kommt. Auch wurde die Analyse in unterschiedlichen Arbeitsfeldern mit unterschiedlichen Fragestellungen eingesetzt.

Jobcenter Essen

Um eine aussagekräftige Einschätzung zu den Stärken und Schwächen des Jobcenters Essen zu bekommen, wurden zunächst Überlegungen angestellt, wie und von wem die notwendigen Daten, Fakten und Aussagen erhoben werden sollten. Ziel war hier, eine breit gefächerte Aussage von internen und externen Partnern zu erhalten, die im Rahmen von einem Beurteilungsbogen und einem Folgegespräch die bisher gewonnenen Erfahrungen in der Zusammenarbeit beschreiben sollten. Nach einem internen Abstimmungsprozess fiel die Auswahl auf folgende vier Gruppen/Träger, und zwar auf:

- eine interne „Arbeitsgruppe Entwicklungswerkstatt“ (Fallmanager und Arbeitsvermittler),
- einen externen Träger: Jugendhilfe Essen, städtische Tochter, größter Maßnahme-Träger für U-25,
- einen externen Träger, der auf vielen Feldern langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem JC – auch U-25 – hat: „Weststadt-Akademie“,
- einen externen Partner (gemeinsames Projekt „Support25“ für psychisch auffällige Jugendliche): LVR – Klinikum.

Im Nachgang der Befragungen wurden alle Aussagen in den vier Handlungsfeldern Personalentwicklung, Kooperation und regionale Vernetzung, Förderinstrumente und Prozesse sowie Organisationsentwicklung ausgewertet. Jedes Handlungsfeld wurde dabei separat unter den Gesichtspunkten Stärken und Chancen sowie Schwächen und Risiken aus der internen und externen Betrachtung bewertet.

Die Auswertung der SWOT-Analyse ergab im Wesentlichen, dass das Jobcenter personell qualitativ recht gut aufgestellt ist, jedoch Schwierigkeiten in der hohen Fluktuation und der Unterschiedlichkeit der vier Teams gesehen wurden.

Die Außeneinschätzung im Sinne von Beratungsqualität, Engagement und Kooperation wurde ebenfalls positiv beurteilt. In der Inneneinschätzung ergab sich jedoch in der Breite ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Beratungskompetenz.

Ein ähnliches Bild ergab sich bei den Rückmeldungen zum bestehenden Maßnahmenportfolio. Im Grunde besteht eine sehr große Vielfalt an Förderinstrumenten für diverse Problemlagen und Bedürfnisse. Bemängelt wurde jedoch eine zu geringe Innovation und Individualität.

Als deutlich ausbaufähig wurde die rechtskreisübergreifende Kooperation gesehen und beurteilt.

Somit wurden als wesentliche Handlungsziele im Rahmen der Entwicklungswerkstatt die Themenfelder Organisationsentwicklung im Bereich U-25, die Personalentwicklung hinsichtlich der Beratungskompetenz und -haltung, eine weitere Netzwerkentwicklung im Rahmen der Verzahnung der Rechtskreise und die Weiterentwicklung des bestehenden Maßnahmenangebotes gesehen.

Jobcenter Minden-Lübbecke

In der Vorgehensweise sollten mithilfe der SWOT-Analyse für jedes Handlungsfeld vier Ziele erreicht werden:

1. Bestandsanalyse (IST-Stand)
2. Bestimmung des Handlungsrahmens
3. Festlegung der Schwerpunkte
4. Einschätzung der Möglichkeiten

Die SWOT-Analyse wurde in Workshops, begleitet durch das Beratungsunternehmen gfa_public, erarbeitet. Neben Fachkräften aus der Arbeitsvermittlung waren auch Führungskräfte als Entscheidungsträgerinnen beteiligt.

Zunächst wurden die Stärken und Schwächen des Jobcenters in allen vier Handlungsfeldern gesammelt und priorisiert. Bei der anschließenden Betrachtung von Chancen und Gefahren, also der externen Einflüsse auf die Arbeit mit Jugendlichen, wurden folgende Punkte am häufigsten genannt:

Chancen:

- Die Möglichkeit, Modellprojekte mit innovativen Ansätzen über alternative Förderungen (z. B. ESF-Mittel) zu initiieren.
- Der Input und die Ideen Dritter, wie z. B. Träger, Verbände, die Erfahrungen mit der Zielgruppe haben.
- Die Vernetzung im Kreisgebiet (Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner auf der Arbeitsebene kennen sich).
- KAOA (Kein Abschluss ohne Anschluss) bietet sich als Bindeglied zur Vernetzung einzelner Institutionen, wie z. B. mit einer Schule, an.
- Verbesserte, rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit durch die Jugendberufsagentur (Austausch über Handlungsempfehlungen, Fallberatungen, Weiterbildungskonzepte, etc.). Gute Zusammenarbeit mit anderen Jobcentern aus OWL.
- Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber engagieren sich für die Zielgruppe und kooperieren mit dem Amt proArbeit Jobcenter (Ausbildungsstellen-Rallye, zusätzliche Ausbildungsplätze für die Zielgruppe bei namhaften Unternehmen, wie z. B. ZF Friedrichshafen AG)
- Ausbildungspatinnen und Ausbildungspaten stellen sich ehrenamtlich zur Verfügung.

- Netzwerke werden kreisweit unbürokratisch und engagiert gebildet (Schulsozialarbeiter und Schulsozialarbeiterinnen, Stadtjugendpfleger und Stadtjugendpflegerinnen, Mitarbeitende der Polizeibehörde, Mitarbeitende des Schulamtes etc.).

Risiken:

- Der Einsatz der Eingliederungsmittel unterliegt den Kriterien des SGB II, geprüft wird die Einhaltung durch eine SGB-II-Prüfgruppe. Dieses führt häufig dazu, dass im Jobcenter eigene Projekte nicht so innovativ ausgestaltet werden können, wie es häufig notwendig ist.
- Die Unklarheit über den Umfang der zu erwartenden Eingliederungsmittel in jedem Folgejahr führt zu Unsicherheiten bei zukunftsorientierten Planungen.
- Politik (regional/überregional) als Faktor außerhalb des eigenen Einflussbereiches.
- Rechtliche Rahmenbedingungen verhindern kontinuierliche Betreuung (z. B. bei Wegfall von ALG II).

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Die Stärken-Schwächen-Analyse für die Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr ist neben einer Daten- und Dokumentenanalyse vor allem durch leitfadengestützte Interviews mit den wichtigsten Akteuren im Aufgabenfeld erfolgt, die von dem Beratungsunternehmen con_sens durchgeführt wurden.

In vier themenzentrierten Einzelinterviews mit jungen Menschen U-25 als Vertreter der Zielgruppe aus den relevanten Sozialräumen ging es darum, deren spezielle Perspektive auf das Angebot der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr zur Gestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf einzufangen (vor allem Stärken und Schwächen inklusive subjektiver Bewertung) sowie individuelle Belastungs- und Resilienzfaktoren zu konkretisieren. Dabei erfolgte ein Interview mit einem jungen Menschen, bei dem der Übergang Schule – Beruf trotz nachteiliger Ausgangsbedingungen geglückt war.

Auf Leitungsebene der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr erfolgten Einzelinterviews mit der Leitung der Sozialagentur, der Bereichsleitung für den Bereich Steuerung und Controlling sowie Maßnahmenplanung und ein Gruppeninterview mit der Bereichsleitung Casemanagement (CM) und den Teamleiterinnen CM U-25 und Übergangsbegleitung zu den Themen Führung und Personalentwicklung, Prozesse von Maßnahmenplanung und -einkauf, bedarfs- und zielbezogene Steuerung der Anbieter von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und zu Beratungsangeboten einschließlich Trägerevaluation und Erfolgskontrolle sowie der aktuellen Kooperationen und Vernetzungen.

Beim CM U-25 erfolgten Gruppeninterviews mit den Casemanagern und Casemanagerinnen, die die besonders betroffenen Sozialräume in Mülheim betreuen, also Eppinghofen, Altstadt I und Styrum. Dabei ging es um folgende Fragestellungen:

- Welche Kompetenzen im Bereich Diagnostik und Beratung benötigen die Fachkräfte – auch vor Ort in den betroffenen Sozialräumen – für eine adäquate „Ansprache“ der Zielgruppe?

- Welche „Haltungen“ braucht es und welche Schlussfolgerungen können ggf. für Führung und Personalentwicklungskonzepte gezogen werden?
- Können die Casemanagerinnen und -manager auf ein angemessenes Instrumentarium an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und flankierenden Beratungsangeboten zurückgreifen?
- Was fehlt ggf. aus Sicht der Beratungsfachkräfte und wie kann das Know-how der Casemanagerinnen und -manager künftig bei den Planungs- und Kooperationsprozessen besser zur Geltung gebracht werden?

Darüber hinaus erfolgten Einzelinterviews mit Vertretern und Vertreterinnen der internen und externen Netzwerkpartner mit

- einer Mitarbeiterin des Kommunalen Sozialen Dienstes,
- Vertretern eines Mülheimer Maßnahme- und Bildungsträgers,
- einer Mitarbeiterin aus dem Bereich Suchtberatung eines freien Trägers und
- zwei Mitarbeiterinnen des Mülheimer Ausbildungsservice im U-25-Haus.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Im Jobcenter Kreis Steinfurt wurden im Januar 2015 gemeinsam mit der Projektgruppe bzw. dem Fachteam U-25 die SWOT-Analyse unter Berücksichtigung der vier Handlungsfelder durchgeführt:

1. Zur Situation der Zielgruppe und ihrer Bedeutung in der Integrationsarbeit des Jobcenters.
2. Zur derzeitigen Aufbau-, Prozess-, Kooperationsorganisation.
3. Zur Instrumentenwahl und deren Einsatz und Eignung.

Als weiterer Schritt fand ein Workshop zur Entwicklung von Zielen und Strategien unter Einbezug der verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich U-25 statt. Dabei stand die Hinzuziehung der Blickwinkel der Jugendlichen im Mittelpunkt, um aus den Gesamtergebnissen der Analysen weitere Ideen für Strategien zu entwickeln.

Die Ergebnisse aus den Analysen und dem Workshop dienten als Grundlage für die weiteren Handlungsschritte.

4. Handlungsfeld Personalentwicklung

Ausbildung, Analyse- und Beratungskompetenz und Haltung des Personals sind zentrale Erfolgsfaktoren und Stellschrauben für die Arbeit mit Jugendlichen mit multiplen Problemlagen. Alle beteiligten Jobcenter maßen deshalb der Personalentwicklung große Bedeutung bei.

Jobcenter Essen

Auf Grundlage der durchgeführten Zielgruppenanalyse und der mit dem Beratungsunternehmen gfa I public initiierten Workshops zum Thema „ressourcenorientierter Beratungsansatz“ wurden im Rahmen der Personalentwicklung Optimierungsansätze in der Beratungssystematik herausgearbeitet. Durch eine stringente Fokussierung auf vorhandene Ressourcen (Talente) bei den Kunden, sollte eine neue Beratungskompetenz/Haltung bei den Mitarbeitenden erreicht und verinnerlicht werden.

Dieser ressourcenorientierte Vermittlungsansatz kann wie folgt beschrieben werden:

Damit die Jugendlichen mit multiplen Problemlagen von einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung profitieren können, ist es unerlässlich, die Fachkräfte mit notwendigem Wissen und entsprechendem Handwerkszeug auszustatten. Dabei soll der Blick im Beratungsprozess weg von der defizitorientierten Betrachtung des Jugendlichen hin zur ressourcenorientierten Beratung erfolgen. Ein Ziel hierbei ist es, eine dementsprechende professionelle Haltung gegenüber den Jugendlichen zu entwickeln und anzuwenden.

Indikator für die Erreichung eines ersten Zwischenziels war, dass die, für die gemeinsame Haltung gegenüber den Jugendlichen entwickelten „Leitsätze“ den beteiligten Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittlern vorgestellt und reflektiert wurden. Konnte die Haltung umgesetzt und in der Beratung mit den Jugendlichen gelebt werden, galt das Ziel als erreicht. Zur künftigen Qualitätssicherung wird das Thema Haltung regelmäßig in Teamsitzungen reflektiert und nachgehalten.

Ein weiteres Ziel in diesem Handlungsfeld war die Verbesserung der Beratungsqualität. Zukünftig soll sich die Beratung grundsätzlich nach dem Prinzip der Zielorientierung und „der kleinen Schritte“ immer an einem Entwicklungsziel ausrichten. Dieses Ziel soll auf Augenhöhe mit dem Kunden im Beratungsprozess erarbeitet werden. Das bedeutet auch, dass es in der Regel keine Parallelstrategien mehr mit dem Kunden (Ausnahmen: §16a-Maßnahmen, Beruf/Ausbildung ...) und damit auch deutlich weniger Breitbandmaßnahmen und mehr modulare und zielorientierte Maßnahmen geben wird.

Hierzu wurden die Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler durch gfa | public geschult. Der Fokus dieser Schulungen lag auf der Vermittlung von Kompetenzen zur ressourcenorientierten- und zielorientierten Beratung. Es wurden Handlungs- und Gesprächsleitfäden zur Unterstützung der Beratungsarbeit entwickelt und Ideen gesammelt, wie vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Beratern und den Jugendlichen gefördert werden können. Hierzu wurden neue Settings in der Beratungsarbeit vorgestellt.

Indikator für die Zielerreichung war, dass die Schulungen stattgefunden haben. Innovative Beratungsansätze wurden zusammengetragen, Coachingtools trainiert und Gesprächsleitfäden erarbeitet.

Die Qualität der Schulungen wurde durch die Umsetzung der Inhalte, d. h. die Verbesserung der Beratungsqualität überprüfbar und nachgehalten. Die Handlungsansätze, die in den Schulungen vermittelt und in der Praxis, in den Beratungen, eingesetzt wurden, wurden im Hinblick auf ihre Wirkung in gemeinsamen Treffen der Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler reflektiert.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Der Wissenstransfer unter den Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittlern, die am Integrationsprozess der Jugendlichen beteiligt sind, sollte mittels vierteljährlich stattfindender Austauschtreffen verbessert werden.

An den regelmäßig durchgeführten Austauschtreffen haben die mit der Zielgruppe betrauten Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler der einzelnen Regionalteams teilgenommen. Die Gruppe wurde – thematisch bedingt – um weitere Teilnehmende erweitert. Die in Bezug zur Zielgruppe stehenden Themen wurden im Vorfeld durch die Projektgruppe in den Teams gesammelt, da durch die eingebrachten Anliegen erkennbar wurde, an welcher Stelle eine Wissensvermittlung notwendig sein würde. Je nach Bedarf wurden Referenten zu den Terminen hinzugebeten. Grundsätzlich ist die Durchführung der Austauschtreffen weiterhin in Form von Workshops oder fachlichen Diskussionen geplant. Zu Beginn der Treffen werden die Erwartungen der Teilnehmenden erfragt und zum Ende anonymisierte schriftliche Feedbacks gesammelt.

Als Ziel galten vier Austauschtreffen pro Jahr. Die Treffen wurden von der Projektgruppe terminiert, moderiert und dokumentiert. Alle vier Treffen haben stattgefunden.

Ein weiteres Ziel in diesem Handlungsfeld war die Verbesserung der Beratungsqualität der am Projekt beteiligten Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler mittels Fallkonferenzen und externen Schulungen.

Die Schulungen zur Verbesserung der Beratungsqualität wurden durch externe Dozenten durchgeführt. Fallkonferenzen im Team der Arbeitsberaterinnen und -berater der Zielgruppe haben zweimal stattgefunden. Die Themen waren u. a. Beratungshaltung, Leitlinien und Gesprächsführung. Der Austausch innerhalb der Fallkonferenzen stellte dabei den Bezug zur Praxis dar. Fallverläufe wurden skizziert und unter dem Aspekt des veränderten Beratungsansatzes betrachtet.

Das Ziel wurde erreicht. Zwei Fallkonferenzen und eine Schulung konnten 2015 stattfinden.

Die Beratungsqualität wurde durch Hospitationen von Kolleginnen und Kollegen aus der Projektgruppe individuell für die einzelnen Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler reflektiert.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Als besondere Herausforderungen sehen die Steuerungsverantwortlichen in der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr die optimale fachliche „Ausrüstung“ der Casemanagerinnen und Casemanager (CM) sowohl durch deren (Weiter-)Qualifizierung als auch durch externe fachliche Angebote. Dabei bildet die Qualifizierung zum Fachkonzept der Sozialraumorientierung durch das *Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen* die Basis für alle weiteren Qualifizierungen.

Grundlage des Handelns im Casemanagement bildet die Haltung, wie sie im Fachkonzept der Sozialraumorientierung deutlich wird. Insofern geht es bei der Umsetzung des Fachkonzepts nicht nur um die Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung auf der organisatorischen Ebene, sondern nach der bereits erfolgten Qualifizierung darum, die Mitarbeitenden bei der Umsetzung zu begleiten.

Daher finden in den sozialräumlich arbeitenden Teams regelmäßige Trainings on the Job statt, die ebenfalls durch das ISSAB durchgeführt werden.

Die (darauf aufbauenden Ziele) im Bereich Personalentwicklung bezogen sich auf konkrete Qualifizierungen der CM, vor allem in den Themenfeldern:

- Psychische Erkrankungen Jugendlicher und junger Erwachsener.
- Suchterkrankungen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen.
- Datenschutz bei der rechtskreisübergreifenden Arbeit.

Dazu wurden im CM U-25 Fortbildungen zu folgenden Themenfeldern durchgeführt:

- „Suchterkrankungen“ ein dreitägiges zertifiziertes Seminar „move“ (GINKO – im Februar 2015).
- „Datenschutz in der rechtskreisübergreifenden Arbeit“ – gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kommunalen Sozialen Dienstes – ein Seminar bei Herrn Prof. Kilz (FH Paderborn – am 18.08.2015).
- „Menschen mit psychischen Störungen im SGB II – Grundinformation Psychiatrie“ ein zweitägiges Seminar im November 2015.

Parallel zu den Fachseminaren ist es erforderlich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich für ihre Rolle (Auftrag bleibt die Arbeitsmarktintegration – soziale Arbeit erfolgt bei unterschiedlichen Netzwerkpartnern) zu sensibilisieren. Das Angebot der Teamsupervision kann unterstützend genutzt werden.

Im Umgang mit der Zielgruppe der Jugendlichen mit multiplen Problemlagen gilt es, Resilienzfaktoren erkennen zu lernen. Perspektivisch ist daher angedacht, eine Fortbildung zu „Resilienz“ für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kommunalen Sozialen Dienstes und die CM U-25 als Inhouse-Seminar durchzuführen.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Da die Zielgruppe der Jugendlichen unter 25 Jahren besondere Anforderungen an das Personal im Jobcenter Kreis Steinfurt stellt, wurde in der Personalentwicklung ein Schwerpunkt im Rahmen des Projekts gesetzt.

Alle U-25-Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler beraten Jugendliche mit dem Ziel einer Ausbildungs- und/oder Arbeitsaufnahme. Neben den regionalen Kenntnissen über den Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt sind Kenntnisse im Bereich Bildungssystem (z. B. Formen von Schulabschlüssen) erforderlich.

Dem Personal stehen neben den Förderinstrumenten für die allgemeine Zielgruppe spezielle Förderinstrumente für die Zielgruppe U-25 (z. B. Einstiegsqualifizierung, BaE) zur Verfügung. Die Vielfalt an Angeboten und die komplexen Problemlagen der Jugendlichen führen dazu, dass die U-25-Arbeitsvermittlung mit einem breiten Spektrum an Netzwerkpartnern im Austausch stehen muss (z. B. Schule, Agentur für Arbeit, Schuldnerberatung, Sucht- und Drogenberatung).

Für die Arbeitsvermittlung U-25 ist speziell die Kontaktaufnahme, Beratung und Vermittlung an weiterführende Hilfen bei dem Anteil der Jugendlichen mit Multiproblemlagen sehr zeitintensiv und komplex.

Um das Personal bei dieser besonderen Herausforderung zu unterstützen, wurde den Mitarbeitenden im Rahmen des Projekts „Entwicklungswerkstatt“ die Teilnahme an verschiedenen externen und internen Fortbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ermöglicht.

Durch einen Vortrag von Prof. Dr. Werner Schönig zu den Themen „Resilienz – Betrachtung der Erfolgs- und Risikofaktoren beim Übergang Jugendlicher in das Berufsleben“ und „Typen erfolgreicher Jugendlicher“ haben viele U-25-Mitarbeitende die Grundlagen des „Resilienz-Konzeptes“ kennengelernt. Die neu erworbenen Kenntnisse konnten im Rahmen von zwei Workshops (Referentin: Frau Annette Rück, Dipl.-Pädagogin) weiter vertieft werden, sodass konkrete, anwendungsorientierte Methoden zur resilienzbasierten Beratung vorgestellt und erprobt werden konnten. Zusätzlich wurden durch die Teilnahme am Fachtag des Caritas-Verbandes „Reden ist Silber, geht denn auch Gold – Grundlagen und Kreativität in Gesprächen mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen in der Beratung und im Alltag“ weitere methodische Kompetenzen und Ansätze der Gesprächsführung für den Umgang mit der Zielgruppe vermittelt.

Ein Ergebnis der Beratungstage ist es zudem, dass für eine erfolgreiche Beratung eine gemeinsame Haltung zur Zielgruppe zielführend und unabdingbar ist. Die Haltung wurde während der vom Beratungsunternehmen begleiteten Fortbildungstage reflektiert und analysiert, sodass im Ergebnis eine für die Arbeit mit der Zielgruppe förderliche Haltung entwickelt werden konnte, mit der die Mitarbeitenden des Jobcenters Kreis Steinfurt sich und ihre Arbeitsweise identifizieren. In Abstimmung mit der Leitung des Jobcenters Kreis Steinfurt werden auch zukünftig den Mitarbeitenden weitere Fortbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

5. Handlungsfeld Netzwerkentwicklung

Die Zielgruppe der Jugendlichen mit multiplen Problemlagen hat häufig Kontakt zu unterschiedlichen Hilfesystemen bzw. unterschiedliche Hilfesysteme sind notwendig, um die verschiedenen Problemlagen zu bearbeiten. Daraus folgt, dass Kooperation und abgestimmtes Vorgehen kritische Bedeutung haben. Alle beteiligten Jobcenter verfügten natürlich über Netzwerk- und Kooperationsstrukturen, stellten sie aber noch einmal auf den Prüfstand und entwickelten sie weiter.

Jobcenter Essen

Das bestehende Hilfsangebot für Jugendliche in Essen ist sehr breit und differenziert. Leider ist es jedoch nicht für jeden Jugendlichen sofort ersichtlich, welcher Träger für ihn der richtige Ansprechpartner mit dem für ihn besten Angebot für seine individuelle Problemlage ist. Es bestehen parallele Angebote, die nicht optimal aufeinander abgestimmt bzw. miteinander verzahnt sind.

Mit der Einrichtung einer Jugendberufsagentur sollte diese Problematik gelöst werden. Die bestehenden Angebote des Jobcenters sollten in bestmöglicher Weise mit denen der anderen Institutionen (Fachbereich Jugend, Fachbereich Schule, Agentur für Arbeit) verzahnt werden. Dabei war es Ziel, die Jugendlichen bei ihrem aktuellen Entwicklungsstand abzuholen, sie weiter zu unterstützen, ihnen die richtigen Maßnahmen anzubieten und ihnen eine bestmögliche Entwicklungs- und Berufskarriere zu ermöglichen.

Dabei stand der Präventionsansatz vor dem des Reparaturansatzes.

Mit dem Erreichen dieses Zieles würde auch der Strategie zur Verhinderung des Zugangs und einer langfristigen Etablierung als Kunde im Jobcenter Rechnung getragen.

Aus Sicht des Jobcenters ging es um die Herausforderung, die Beratung und Unterstützung für Jugendliche zwischen den unterschiedlichen Trägern zu bündeln, gewinnbringend aufeinander abzustimmen und darum, wie es mit der Unterstützung der Jugendhilfe und den Angeboten der Jugendsozialarbeit gelingen konnte, die soziale und berufliche Integration abzusichern.

Ziel war daher die schrittweise Einrichtung und schrittweise Erweiterung einer Jugendberufsagentur, beginnend mit der Eröffnung einer zentralen Anlaufstelle für alle jungen Menschen im Stadtgebiet zur Bündelung der Kompetenzen und Herstellung der Transparenz der vorhandenen Dienstleistungsangebote.

Die Jugendberufsagentur Essen wurde am 12.10.2015 eröffnet.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Die Jugendlichen der Zielgruppe haben häufig parallel mit Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Rechtskreise zu tun. Wichtig ist, ihnen die Zuständigkeiten transparent zu machen und Doppelzuständigkeiten zu vermeiden. Teilweise sind über die Fachkräfte der Arbeitsvermittlung Kontakte zu den betreffenden Fachleuten der anderen Organisationen herzustellen, um eine Überforderung der Jugendlichen zu vermeiden. Es ist eine gemeinsame Fallführung anzustreben, um eine voll umfängliche Beratung zu ermöglichen.

Ein Ziel im Handlungsfeld war die Förderung der Zusammenarbeit in Form von gemeinsamen Beratungen zwischen der Agentur für Arbeit, Schulen und dem Amt proArbeit Jobcenter.

Es konnten gemeinsame Beratungen in zwei Schulen im Mai und Juni 2015 stattfinden, nachdem zuvor entsprechende Abstimmungen mit den Schulleitungen vorgenommen wurden.

An den sogenannten Beratertagen im Rahmen der Berufsberatung konnte transparent kommuniziert werden, wer anhand der Berufswegeplanung für die weitere Begleitung, die Ausbildungsvermittlung und Eingliederungsförderung zuständig ist. Der Verlauf und die Ergebnisse der Beratertage wurden dokumentiert und anschließend gemeinsam ausgewertet.

Diese Form des Vorgehens fand großen Anklang bei den Schülerinnen und Schülern, den zuständigen Lehrkräften und den Schulsozialarbeiterinnen und -arbeitern.

Im Erstgespräch mit dem Jugendlichen vor Ort im Jobcenter wurde überprüft, ob die gemeinsame Beratung zu mehr Transparenz über die Zuständigkeiten geführt hat. Die Ergebnisse wurden auch hier dokumentiert und gemeinsam ausgewertet.

Ein weiteres Ziel war die „Begleitung“ der Jugendlichen bei einem Wechsel von Rechtskreiszuständigkeiten. Damit soll erreicht werden, dass „keiner verloren“ geht.

Hierzu wurde auf der Arbeitsebene eine Handlungsvereinbarung mit der Agentur geschlossen.

Die Zusammenarbeit im Alltagsgeschäft wird intern dokumentiert und bei gemeinsamen Arbeitstreffen (AV – Austauschtreffen, Arbeitsmarktgesprächen etc.) reflektiert.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Das U-25-Haus ist bereits durch die organisatorische Einbindung in die Strukturen des Sozialamtes gut vernetzt. Ziel des Netzwerks und dessen Weiterentwicklung ist es, die Verbindlichkeit in den bestehenden Kooperationsstrukturen durch entsprechende Kooperationsvereinbarungen zu erhöhen – insbesondere durch Vereinbarungen mit der Suchtberatung, dem Amt für Kinder, Jugend und Schule (hierzu gehören in Mülheim das Bildungsbüro und die kommunale Koordinierung) und der Agentur für Arbeit. Dies schließt eine Verstetigung der Austauschformate, wo erforderlich auch durch schriftliche Kooperationsvereinbarungen, ein. Zukünftige Netzwerkpartner werden entsprechend in diese Kooperationsstruktur integriert.

In der Zusammenarbeit mit der kommunalen Koordinierung/dem Bildungsbüro geht es bezogen auf die Zielgruppe (Jugendliche mit multiplen Problemlagen) vor allem darum, Schulverweigerer wieder an das System anzubinden. Für die Praxis leitet sich daher Folgendes ab: Die Schnittstelle „Schulverweigerung“ wird nach dem Start des neuen Projekts „Apeiros“ – mit dem Ziel der Qualifizierung der Lehrkräfte – neu gestaltet. Eine grundsätzliche Kooperation mit dem Bildungsbüro im Amt für Kinder, Jugend und Schule existiert bereits. Regelmäßige Austauschgespräche sind bereits etabliert.

Bezogen auf die Kooperation mit Maßnahmeträgern fungiert das U-25-Haus als Mittler zu den erforderlichen Angeboten der Netzwerkpartner. Rahmenziel im Bereich der Netzwerkarbeit ist es, die erforderlichen Angebote so zu verzahnen, dass sie einen Ausgangspunkt für eine funktionierende Einzelhilfe darstellen. Ein Ansatz zur Erreichung dieses Ziels war daher der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit freien Trägern (Angebote wie Sucht- und Schuldnerberatung). Die Träger von SGB-II-Maßnahmen sollen aber auch selbst verstärkt mit den Trägern dieser psychosozialen Beratungsangebote (AWO/Caritas/Diakonie) kooperieren. Ein Netzwerktag, der den Austausch der Träger mit der Sozialagentur und den Dialog der Träger untereinander fördern soll, ist geplant.

Das im U-25-Haus bereits bestehende rechtskreisübergreifende Angebot mit dem SGB VIII wurde um eine Kooperationsvereinbarung mit der Agentur für Arbeit bezüglich Arbeitsvermittlung, Berufsberatung und Ausbildungsvermittlung erweitert. Es finden regelmäßige Sprechstunden dieser Arbeitsbereiche im U-25-Haus statt.

Die Bereiche Casemanagement, Übergangsbegleitung an den weiterführenden Schulen, Bildung und Teilhabe und der Mülheimer Ausbildungsservice kooperieren zusätzlich bei der Durchführung von Veranstaltungen. Sie führen z. B. „Elternabende“ für Eltern aus den Stadtteilen Eppinghofen, Altstadt I und Styrum durch, um über die Unterstützungsleistungen des U-25-Hauses beim Übergang Schule – Beruf zu informieren. Die Veranstaltungsformate werden durch das Mitwirken von weiteren Akteuren des Netzwerks, wie Arbeitgeber und Schulen, erweitert und fortgeführt.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Das Jobcenter Kreis Steinfurt setzt sich in verschiedenen Bereichen (z. B. kommunale Eingliederungsleistungen gemäß § 16a, SGB II, Übergang Schule – Beruf, Münsterland-Kooperationen) mit diesem Handlungsfeld auseinander. Für die Zielgruppe „Jugendliche mit Multiproblemlagen“ spielt ein gutes und vor allem nachvollziehbares Netzwerk eine besondere Rolle, da der Jugendliche häufig Kontakt zu unterschiedlichen Hilfesystemen hat und ein abgestimmtes Vorgehen und Klarheit für den Jugendlichen besonders wichtig sind. Aus diesem Grund war eines der Ziele des Jobcenters Kreis Steinfurt der Erhalt und der weitere Aufbau von rechtskreisübergreifender Arbeit im Sinne des Jugendlichen (SGB II, SGB III, SGB VIII), der Ausbau von Kooperationen im Hilfesystem und die kreisinterne Vernetzung (Dezernat II).

Am 01.07.2015 ist die Kooperationsvereinbarung „Arbeitsbündnis Jugend und Beruf“ zwischen dem Kreis Steinfurt (vertreten durch das Jugendamt Kreis Steinfurt), der Agentur für Arbeit Rheine und den vier städtischen Jugendämtern Ibbenbüren, Rheine, Emsdetten und Greven in Kraft getreten. Das Ziel ist ein rechtskreisübergreifender, regelmäßiger Kontakt. In halbjährlichen Abständen findet ein Erfahrungsaustausch mit den beteiligten Akteuren bezüglich der Zielgruppe statt, dessen Ergebnisse an das Fachteam U-25 des Jobcenters weitergegeben werden. Die Vernetzung und Zusammenarbeit führen zu der Bekanntmachung der verschiedenen Systeme und somit zu einem besseren Verständnis für die Arbeit der anderen Institutionen und zum Kennenlernen der zuständigen Ansprechpartnerinnen und -partner. Die Mitarbeitenden des Jobcenters können so ihre Sozialraumkenntnis erweitern und die bestehenden Netzwerke zielgerichtet und gewinnbringend nutzen.

Ein zweites Ziel war die Fortführung der Projektarbeit zur Stärkung der Zusammenarbeit der einzelnen Hilfesysteme im Bereich der kommunalen Eingliederungsleistungen. So wurden im Rahmen des Modellprojekts in Steinfurt, welches die Zusammenarbeit des Kreisjugendamtes und der Arbeitsvermittlung intensivieren soll, gemeinsame Fallkonferenzen als Regelinstrument initiiert und deren Anzahl gesteigert. Durch regelmäßige Treffen herrscht zwischen den Institutionen ein intensiver Austausch. Ein gemeinsamer Flyer für das Projekt wurde entwickelt und dient zur Information der Familien. Aufgrund des positiven Verlaufs ist die Übertragung des Projekts kreisweit für 2017 geplant.

Ein weiteres Projekt stellt die Kooperation des Jobcenters mit der LWL-Klinik in der Region Lengerich dar. Die Planung und Begleitung des Projekts erfolgt durch eine Projektgruppe und ist durch einen Kooperationsvertrag, der am 01.01.2016 in Kraft getreten ist, schriftlich fixiert. Die Projektgruppe überprüft im Rahmen der Umsetzung die Machbarkeit der getroffenen Vereinbarungen und sieht eine regelmäßige inhaltliche Überprüfung des Vertrages vor. Ergänzt wird diese Aufgabe durch eine Planungsgruppe auf mittlerer Ebene, die den Gesamtprozess begleitet und bei Bedarf hinzugezogen werden kann. Seit dem 01.07.2016 wurde die Kooperation auf den Regionalbereich Ibbenbüren ausgeweitet. Für 2017 sind weitere Erweiterungen innerhalb des Kreises Steinfurt geplant.

Bezüglich der Schuldnerberatung wurden, parallel zum Projekt, verbindliche Regelungen und Trägerzuständigkeiten geschaffen, welche zum 01.01.2016 in Form einer Kooperationsvereinbarung in Kraft getreten sind.

6. Handlungsfeld Angebots- und Instrumentenentwicklung

Der U-25-Bereich in den Jobcentern hat traditionell eine große Vielfalt bei Angeboten und Instrumenten, von eher sozial integrativen bis hin zu unmittelbar arbeitsmarktintegrativen Maßnahmen. Gleichzeitig hat aber auch hier der stetige Rückgang des Eingliederungstitels (EGT) seine einschränkenden Spuren hinterlassen. Funktionieren bei der überwiegenden Anzahl von Jugendlichen Instrumente und Angebote durchaus erfolgreich, ist die kollektive Erfahrung bei der Zielgruppe der Jugendlichen mit multiplen Problemlagen eher enttäuschend. Alle beteiligten Jobcenter haben sich deshalb um eine kritische Würdigung des Instrumentenbestandes und seine Weiter- bzw. Neuentwicklung bemüht.

Jobcenter Essen

Für die Personenkreise der Totalverweigerer und Verweiler wurden im Rahmen eines Workshops mit der gfa | public Best-Practice-Projekte vorgestellt und die verschiedenen Ansätze zur Zugangserreichung besprochen. Aus dem vorgestellten Portfolio an Ideen wurde geprüft, welche Angebote für Essen die richtigen sein bzw. welche Facetten in bestehende Angebote integriert werden könnten.

Inzwischen sind bereits zwei Maßnahmenangebote für den Personenkreis der Totalverweigerer umgesetzt worden.

Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um Angebote zur Aktivierung von verhaltensauffälligen und sich verweigernden Jugendlichen. Mit ihnen soll im Rahmen eines aufsuchenden, begleitenden und nachgehenden Methodenansatzes ein individuell tragfähiger beruflicher Einstieg erarbeitet werden, der auch die jeweilige soziale Integration auf Dauer günstig beeinflusst. Im günstigsten Fall entsteht so eine sinnvoll aufeinander aufgebaute und sich wirksam ergänzende Förderkette.

Wichtige Elemente sind die aufsuchende Sozialarbeit, um die Kunden überhaupt erreichen zu können, die psychosoziale Unterstützung der Jugendlichen in ihrem Sozialraum sowie die andere Art der Ansprache über jugendaffine Angebote.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Das bestehende Maßnahmenportfolio für unter 25-Jährige im Kreis ist vielfältig und deckt die Bedarfe der Zielgruppe. Die vorhandenen Angebote waren aber häufig unübersichtlich und oft als Breitbandmaßnahmen ausgelegt, was die zielorientierte Zuweisung erschwert. Zu den Angeboten gibt es eine Vielzahl von schriftlichen Informationen wie z. B. Produktbeschreibungen, Maßnahmenkonzepte oder Flyer. Im täglichen Arbeitsablauf ist es aber häufig schwierig diese Informationsvielfalt zu verarbeiten.

Um zielgerichtete Unterstützungsangebote zu machen, ist es notwendig, dass die Fachkräfte im Jobcenter, in Beratungsstellen oder bei Weiterbildungsträgern nicht nur einen groben Überblick, sondern weitreichende Informationen über die Angebote haben und die zuständigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner kennen.

Im Rahmen der Entwicklungswerkstatt wurden regelmäßige Netzwerktreffen (einmal jährlich) zwischen den Fachkräften des Jobcenters und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Maßnahmeträger und der Beratungsorganisationen initiiert. Die Fachkräfte, die mit der Zielgruppe arbeiten, können sich und ihr Förderangebot präsentieren und miteinander in einen intensiven fachlichen Dialog treten. Gewonnene Erkenntnisse oder Anregungen aus den Treffen können aufgegriffen, überprüft und bei der weiteren Planung hinzugezogen werden. Ebenfalls können Übergänge zwischen Maßnahmen so besser geplant und eventuell durch die bisherige Bezugsperson begleitet werden (freiwilliges Angebot des Trägerpersonals).

Ein weiteres Ziel war die Veränderung der Beratungshaltung hin zur ressourcenorientierten Beratung (siehe Personalentwicklung), des Beratungssettings und die Intensivierung der Beratung der ausgewählten Jugendlichen. Als ein wichtiger Baustein wurden der Vertrauensaufbau zu den Jugendlichen und die Kontinuität und Stringenz der Beratung erkannt. Daher wurde die Kontaktdichte zu den Jugendlichen innerhalb der Projektlaufzeit erhöht und es wurden für einen Teil der Beratung feste Themen zur Erstellung und Fortschreibung des Coachingplans vorgegeben.

Für die Beratungskräfte wurden spezielle, für das Projekt erstellte Dokumentationsvorlagen entwickelt. Des Weiteren wurde zur Unterstützung der Beratenden die kollegiale Hospitation durch die Projektgruppe angeboten.

Zur Schaffung einer positiven Beziehungsebene wurden alternative Möglichkeiten des Beratungssettings („walk`n talk“ u. Ä.) und Elemente zur Steigerung der Motivation – z. B. Finanzierung eines Friseurbesuchs – ausprobiert.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Die Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr hat durch die enge Zusammenarbeit mit dem SGB VIII Einblicke in die Instrumente dieses Rechtskreises erhalten. Das Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII wurde als gute kleinschrittige Planung zur Zielerreichung wahrgenommen. Eine Arbeitsgruppe erarbeitete eine für das SGB II relevante „Integrationsplanung“, die stark an das Hilfeplanverfahren angelehnt ist. Seit einigen Monaten wird dieses Instrument vom CM U-25 eingesetzt.

In der weiteren Planung arbeitet eine Arbeitsgruppe an der Gestaltung einer „Resilienzmaßnahme“. Die Umsetzung dieser besonderen Maßnahme ist für 2017 geplant. Ziel ist es, eine Einzel- und eine Gruppenmaßnahme für Jugendliche mit multiplen Problemlagen zu entwickeln. Die sieben Säulen der Resilienz sollen sich in der Umsetzung wiederfinden und angewendet werden. Nach dem Ausschreibungsprozess werden die Mitarbeitenden des Trägers zusammen mit den CM U-25 ein gemeinsames Seminar/einen Workshop zum Thema Resilienz und die praktische Umsetzung in der Maßnahme durchführen.

Seit September 2015 steht als Instrument das Modellprojekt „Chance Zukunft“ – durchgeführt vom Kolping Berufsbildungswerk Essen – zur Verfügung. Es wendet sich an Jugendliche ab 18 Jahre, die aufgrund einer großen Problemlage keinen Kontakt zum Jobcenter haben.

Die Jugendlichen erhalten eine individuelle Begleitung zu Einzelterminen, erfahren eine Unterstützung in herausfordernden Lebenssituationen und eine Orientierung in ihrer Lebenswelt und in ihrem Tempo. Nach einem individuellen Zeitraum findet ein Ressourcencheck statt und es wird die individuelle persönliche und berufliche Zukunft erarbeitet. Nach dem Motto: „Chance Zukunft – Sie im Mittelpunkt! Probieren Sie es aus!“

Im Januar 2015 startete eine Maßnahme „K.A.T.E“. (Kultur, Arbeit, Treff & Event). Im Rahmen eines aufsuchenden Ansatzes werden hier die Teilnehmenden unter Berücksichtigung der individuellen Förderbedarfe auf das Erwerbsleben vorbereitet. Besondere Merkmale dieser Maßnahme sind die an den Interessen der Jugendlichen ausgerichteten Teilprojekte – auch an eher ungewöhnlichen Orten. Diese individuellen Module werden nach erfolgter Profilingphase angeboten. Die individuelle Herangehensweise, u. a. durch die Einrichtung eines individuellen Arbeitszeitkontos, Mitteilungen über WhatsApp etc., führte bei vielen Jugendlichen zu einer Integration in Ausbildung oder Arbeit.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Der besondere Bedarf der Zielgruppe „Jugendliche mit Multiproblemlagen“ kann mithilfe der „Standardinstrumente“ nicht ausreichend gedeckt werden. Aus diesem Grund war ein Ziel die Optimierung des Angebots für die Zielgruppe unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel. Dies ist durch den Ausbau von Kooperationen (vgl. auch „Handlungsfeld Netzwerkentwicklung“), der Transparenz der Angebote und Instrumente zur Heranführung und Stabilisierung erfolgt. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit der Projektgruppe/dem Fachteam U-25 reflektiert und so stetig gemäß den rechtlichen Möglichkeiten angepasst. Um die Ergebnisse aus dem Projekt „Entwicklungswerkstatt“ in die Arbeitsmarktplanung mit einzubinden, wurden drei Handlungsansätze im Rahmen von Erprobungsphasen erprobt und abschließend evaluiert.

Zum einen wurde die Kontaktintensivität bei der Zielgruppe (vgl. „Zielgruppenanalyse“) erhöht. So fanden regelmäßige Beratungstermine alle 1 bis 2 Wochen statt. Das Ziel war es, die Zielgruppe zu aktivieren, den Integrationsprozess intensiv zu begleiten und den Blick auf die Bedarfsgemeinschaften auszuweiten. Die Auswertung der Ergebnisse hat gezeigt, dass diese Herangehensweise zu positiven Ergebnissen bezüglich der Aktivierungs- und Integrationsquoten geführt hat, sodass das Instrument der regelmäßigen Einladungen als zielführend beschrieben werden kann.

Zudem wurde ein Instrument initiiert, welches die Zielgruppe über die Termine im Jobcenter hinaus aktiviert und dabei unterstützt, Vermittlungshemmnisse durch intensive Begleitung abzubauen. Dies erfolgte in Form eines AVGS-gestützten aufsuchenden Angebotes („Mobile Integrationshilfe“). Die Teilnahme an dieser Hilfe ist für die Zielgruppe freiwillig (ohne RfB). Die Mitarbeitenden des Trägers suchen die Teilnehmenden in öffentlichen Einrichtungen, bei ihnen zu Hause oder in den Räumlichkeiten des Trägers auf und unterstützen sie z. B. bei (behördlichen) Terminen und der Wohnungssuche. Das Ziel ist es, die Zielgruppe zur aktiven Mitarbeit am Integrationsprozess zu befähigen. Aufgrund der guten Ergebnisse wurde die Projektphase des Angebotes bis zum 30.11.2016 verlängert.

Darüber hinaus wurden 2016 modellhaft die Schülergespräche in der Stadt Steinfurt gemeinsam mit der Berufsberatung der Agentur für Arbeit in den Räumlichkeiten zweier Schulen geführt. Durch die Einladung in die Schulen konnten mehr Schülerinnen und Schüler als in den Vorjahren erreicht werden, um den weiteren Verbleib frühzeitig zu klären. Eine Fortführung des Ansatzes und eine Ausweitung der Kooperation ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht entschieden. Die Ergebnisse des Projekts wurden zudem bei der Planung der neuen Jugendmaßnahme „MiA“ (Modulare und individuelle Angebote) berücksichtigt und sind in die Konzeption maßgeblich mit eingeflossen (Start: 01.02.2016). Ein Schwerpunkt der Konzeption liegt in der Entwicklung von Zielen und Inhalten, die für den Jugendlichen sinnvoll und nachvollziehbar erscheinen, sodass die Teilnehmenden ihren individuellen Vorteil an der Teilnahme erkennen. Die Maßnahme wird von der Zielgruppe gut angenommen und zeigt bisher eine geringe Abbruchquote.

7. Handlungsfeld Organisations- und Prozessentwicklung

Als Organisationform für die Zielgruppe der Jugendlichen ist in den Jobcentern die Spezialisierung über U-25-Teams und/oder spezialisierte Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte etabliert. Gleichwohl haben sich in den beteiligten Jobcentern die Organisation und die Prozesse vor dem Hintergrund der spezifischen lokalen Bedingungen verschieden entwickelt, was in der Folge auch unterschiedliche Konsequenzen für die Veränderungs- und Weiterentwicklungsschwerpunkte hat.

Jobcenter Essen

Die bisher bestehende Aufbau- und Ablauforganisation im Bereich U-25 wurde im Jahr 2007 unter den damals gültigen Rahmenbedingungen entwickelt.

Jeweils zwei Marktteams waren für den Kundenbereich der Jugendlichen im Alter von 15 bis 19 Jahren und 20 bis 24 Jahren tätig. Dabei kümmerten sich die Fachkräfte in der Kundengruppe der 15- bis 19-Jährigen im Wesentlichen um die Herstellung von Ausbildungsreife, die Heranführung an den Ausbildungsmarkt und die Vermittlung in eine Ausbildungsstelle.

Der Schwerpunkt der Mitarbeitenden in der Kundengruppe der 20- bis 24-Jährigen lag hingegen in der allgemeinen Integration auf dem Arbeitsmarkt (gelernte Jugendliche, ungelernete Jugendliche/Helferstellen).

Sowohl aus fachlichen als auch aus ablauforganisatorischen Überlegungen war nach sieben Jahren eine Veränderung sowie Neuorganisation im Bereich U-25 notwendig und sinnvoll. Ursächlich waren hier veränderte Rahmenbedingungen, wie z. B.

- Das Durchschnittsalter der Auszubildenden stieg stetig an (siehe z. B. Auswertungen der IHK). Aktuell gibt es Ansätze, die einen Beginn der Ausbildung bis hin zum 35. Lebensjahr forcieren. Die bisherige Trennung in die Bereiche Ausbildung und Arbeit hatte ferner zur Folge, dass Kunden, die das 19. Lebensjahr vollendeten, in den anderen Bereich wechseln mussten, auch wenn ein realistischer Ausbildungswunsch noch nicht realisiert war.
- In der Folge stieg der Anteil der Integrationen in Ausbildung in beiden Teams, auch für das, das eigentlich nicht für diese Aufgabe zuständig war und nicht über die vertieften Kenntnisse zum Ausbildungsmarkt verfügte, stetig an.

Insgesamt hatte sich somit aus fachlicher Sicht diese strikte Aufgabenteilung überholt.

Die Umsetzung der Neuorganisation wurde mittlerweile erfolgreich abgeschlossen.

Am 16.06.2015 erfolgte der Auftakt zur Initiierung des Projekts mit der gfa | public mit dem Ziel der Umsetzung eines ressourcenorientierten Beratungsansatzes. In mehreren Workshops wurde von der gfa | public und der eingesetzten Projektgruppe (bestehend aus Fach- und Führungskräften) die Ausgangslage analysiert und daraus folgend die Konzeption für die Umsetzung in Essen erarbeitet.

Danach erfolgten die Konzeption sowie die Anpassung der notwendigen Schulungsunterlagen für die erforderlichen Mitarbeiterschulungen.

Im Zeitraum vom 22.09.15 bis 24.09.15 wurden dann die Schulungen der Multiplikatoren durchgeführt und anschließend die Schulungen der Mitarbeitenden bis Mitte Dezember 2015. Seit Januar 2016 wird nun nach dem neuen Beratungsansatz gearbeitet.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Gespräche sind ein wesentlicher Bestandteil in der Arbeit im Jobcenter. Sie sind Ausgangspunkt und Meilenstein für die Beziehung zwischen der Beratungsfachkraft und dem Kunden.

Damit die Jugendlichen mit multiplen Problemlagen von einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung profitieren können, ist es unerlässlich, die Fachkräfte mit notwendigem Wissen und entsprechendem Handwerkszeug auszustatten. Der Blick auf den Jugendlichen im Beratungsprozess soll ressourcenorientiert erfolgen. Dazu war eine professionelle Haltung gegenüber den Jugendlichen zu entwickeln und anzuwenden. Zur Unterstützung wurden entsprechende Leitsätze gemeinsam erarbeitet, die in der Beratung als Grundlage dienen sollen, wie z. B. „Wir beraten junge Menschen authentisch in einer respektvollen Atmosphäre und begegnen ihnen auf Augenhöhe“, „Wir fördern ihre Eigenverantwortung“, „Wir treffen verbindliche Vereinbarungen, die auch Grenzen und Konsequenzen beinhalten“ etc.

Nachdem das Thema Beratungshaltung in regelmäßigen Teamsitzungen reflektiert und nachgehalten wurde, lässt sich feststellen, dass diese Haltung sich inzwischen verfestigen konnte und gelebt wird. Es ist notwendig, das Thema Beratungshaltung regelmäßig in Teamsitzungen zu reflektieren und nachzuhalten. Das dient auch der Qualitätssicherung.

Ein weiteres Ziel in diesem Handlungsfeld war die Verbesserung der Beratungsqualität. Hierzu wurde für die Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler eine Qualifizierung in Gesprächstechniken durchgeführt. Begleitet durch ein externes Beratungsteam wurden Methoden und Techniken (z. B. Coachingtools) vorgestellt und die Möglichkeit geschaffen, die vorgestellten Techniken zu üben und Gesprächssituationen zu reflektieren. Ziel der stärkenorientierten Gesprächsführung ist die Erfassung der individuellen Stärken des Kunden, um diese für den Vermittlungsprozess nutzbar zu machen. Damit soll verhindert werden, dass die Schwächen oder Hemmnisse des Kunden für die Vermittlung ein zu großes Gewicht bekommen. Ein ressourcenorientierter Gesprächsleitfaden konnte ebenfalls für das Jobcenter erarbeitet werden. Inzwischen wurden weitere, nicht mit der Zielgruppe betraute Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler ebenfalls in ressourcenorientierter Gesprächstechnik geschult.

Die Qualität der Schulungen wird durch die Umsetzung der Inhalte, d. h. die Verbesserung der Beratungsqualität überprüfbar. Diese ist anhand der Dokumentationen zur stärkenorientierten Beratung sowie der Fortschreibung von Coachingplänen nachvollzieh- und auswertbar.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Die Weiterentwicklung der Prozesse der Sozialraumorientierung stellt ein zentrales Organisationsziel der Sozialagentur dar, das im Arbeitsmarktprogramm verankert ist.

Dieses Organisationsziel bildet damit das übergeordnete Ziel der Organisations- und Prozessentwicklung auch bezogen auf die „Entwicklungswerkstatt“.

Die folgenden methodischen Prinzipien bilden nach Wolfgang Hinte den Kern des sozialräumlichen Ansatzes:

- Ausgangspunkt jeglicher Arbeit sind der Wille bzw. die Interessen der Menschen (in Abgrenzung zu Wünschen oder naiv definierten Bedarfen).
- Aktivierende Arbeit hat grundsätzlich Vorrang vor betreuender Tätigkeit.
- Bei der Gestaltung der Aktivitäten und Hilfen spielen personale und sozialräumliche Ressourcen eine wesentliche Rolle.
- Aktivitäten sind immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.
- Vernetzung und Integration der verschiedenen sozialen Dienste sind Grundlage für funktionierende Einzelhilfen.

Hier wird deutlich, dass dieser Ansatz bezogen auf die Haltung gegenüber der Zielgruppe eine hohe Schnittmenge zu einem resilienzorientierten Beratungsansatz aufweist.

Dennoch war die Strategie des U-25-Hauses zuvor für alle Zielgruppen vorrangig auf den Übergang in Ausbildung ausgerichtet. Daher wurden die Arbeitsabläufe im Casemanagement auf die Erfordernisse der Jugendlichen mit multiplen Problemlagen angepasst.

Neben der Einführung adäquater Instrumente, wie z. B. Integrationsplanung analog dem klassischen Hilfeplanverfahren für die Zielgruppe, erfolgte eine Anpassung der Strategie dahingehend, dass die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit entsprechend dem Willen des Jugendlichen auch für das CM eine gleichberechtigte Strategie zum Übergang in Ausbildung darstellt.

Dieser veränderte Prozess wird durch die Einführung der Instrumente Jobbörse „Jobnews“ seit November 2015 und durch Gruppenveranstaltungen mit dem Ziel der Arbeitsaufnahme seit Juni 2015 unterstützt.

Für das U-25-Haus wurde eine Geschäftsordnung erstellt, die neben der Geschäftsordnung zur Sozialraumorientierung die für das CM U-25 relevanten Organisations- und Prozessschritte und Prozessziele abbildet.

Darüber hinaus wird das Angebot des Mülheimer Ausbildungsservice, das bisher durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert wird (Projekt JOBSTARTER), ab Oktober 2016 fest in die Strukturen der Sozialagentur eingebunden und verstetigt werden.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Organisations- und Prozessentwicklung stellt für das Jobcenter Kreis Steinfurt einen besonderen Schwerpunkt dar, weil sich die Laufzeit des Projekts Entwicklungswerkstatt parallel zu einer im Jobcenter stattgefundenen internen Organisationsuntersuchung überschneiden hat. Somit hat sich eine Verknüpfung angeboten, um die Aufstellung im Bereich U-25 unter Berücksichtigung des Gesamtsystems zu durchleuchten. Im Jobcenter Kreis Steinfurt sind spezialisierte U-25-Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler eingesetzt (derzeit ca. 17 VZÄ), die den Personenkreis der jungen Menschen unter 25 Jahren bei der Vermittlung auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterstützen.

Fünf Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler haben zusätzlich die Funktion der Teamkoordination in den Regionalbereichen. Diese Teamkoordinatorinnen und -koordinatoren bilden gemeinsam mit einer Regionalleitung und einer Koordinationsstelle das Fachteam U-25. Aufgabe des Fachteams U-25 ist u. a. die Ausrichtung der Prozesse zur Optimierung der Aktivierung und Vermittlung von SGB-II-Leistungsberechtigten U-25. Aus diesem Grund wurde das Projekt eng vom Fachteam U-25 begleitet und die Ergebnisse reflektiert.

Ein Ergebnis ist, dass die Spezialisierung im Bereich U-25 (U-25-Arbeitsvermittelnde, inklusive Fachteam U-25 als Expertengruppe) zum Erhalt der Fachkompetenzen des Personals und zur besseren Betreuung der Zielgruppe bestehen bleiben wird. Durch den regelmäßigen Austausch über Strukturen im Fachteam U-25 werden die Prozesse stets überprüft und bei Bedarf angepasst.

Darüber hinaus ist u. a. durch gemeinsame Gespräche und die Einbeziehung von Familie/Bedarfsgemeinschaft/Hilfesystem der Blick auf das Gesamtsystem verstärkt worden. Durch die Berücksichtigung der für die Zielgruppe relevanten Netzwerke kann eine ganzheitliche Beratung und die Berücksichtigung der vorherrschenden Bedingungen innerhalb des Systems erfolgen.

Da die „Jugendlichen mit Multiproblemlagen“ in der Beratung besondere Anforderungen an die U-25-Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler stellen, ist ein weiteres Ziel die Gestaltung von Freiräumen für eine intensivere Beratung der Zielgruppe. Mithilfe des externen Beratungsunternehmens hat die Projektgruppe/Fachteam U-25 den Entwurf für einen Integrationsleitfaden entwickelt. Der Leitfaden soll als Hilfestellung in der Beratung genutzt werden können. Aufgrund der Organisationsuntersuchung und der damit verbundenen personellen sowie organisationalen Veränderungen steht der Integrationsleitfaden derzeit den Arbeitsvermittlerinnen und -vermittlern noch nicht zur Verfügung. Dies wird jedoch nach abschließender Prüfung durch das Fachteam U-25/der Projektgruppe angestrebt. Weitere Freiräume können u. a. durch interne Verlagerungen im Team (z. B. durch Gruppencoaching für Schülerinnen und Schüler) geschaffen werden.

Hier dient das Fachteam U-25 kreisweit ebenfalls zum Erfahrungsaustausch und zur Reflexion der Freiräume in den einzelnen Regionen, um diese bei Bedarf auf die anderen Regionen übertragen zu können.

8. Exkurs Resilienz

Die beteiligten Jobcenter identifizierten bei der Durchführung des Projekts Entwicklungswerkstatt das Handlungsfeld „Beratung“ als wesentlich für eine gelingende Begleitung von Jugendlichen in Beschäftigung. Zur Bearbeitung des Themas recherchierte die G.I.B. unterschiedliche praktische und wissenschaftliche Ansätze. Ziel der Recherche war es unter anderem, neue und alternative Beratungsansätze mit hoher Praxisrelevanz für die Zielgruppe zu finden und einbeziehen zu können. Forschungsbefunde, die die Förderung der Resilienz bei Jugendlichen darstellen, scheinen ein geeigneter Ansatz, um den Jobcentern weitere Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Beratungsarbeit im Bereich U-25 zu geben.

Der Begriff Resilienz wurde in den 1950er Jahren geprägt. Er bezeichnet ein Persönlichkeitsmerkmal von Menschen, die trotz hoher Belastungen und tiefer Enttäuschungen ihre psychische Gesundheit beibehalten. Ergebnisse verschiedener Forschungen zeigen, dass sich insbesondere bei jungen Menschen äußere Einflüsse positiv auf die eigene Resilienz auswirken und so ein gesundes Heranwachsen sowie Stabilität im Arbeitsleben begünstigen.

Durch die Förderung der Resilienz kann die psychische Widerstandsfähigkeit auch in einer Phase der Arbeitslosigkeit gestärkt werden. Die Erfahrung der Selbstwirksamkeit, d. h. der Möglichkeit, das eigene Schicksal bestimmen zu können, eröffnet in der Folge Wege, Schwierigkeiten und Widerstände – auch bei Rückschlägen – zu überwinden, ohne dabei den eigenen Selbstwert zu verlieren. Gegenüber anderen Modellen der Förderung von arbeitslosen Menschen steht nicht die Frage im Vordergrund „Was macht krank?“, sondern die Resilienz-Förderung stellt die Frage „Was erhält den Menschen gesund?“

Zur Einführung in das Thema wurde Prof. Werner Schönig von der katholischen Fachhochschule Köln gewonnen, der im Rahmen einer gesonderten Veranstaltung am 20.01.2015 in Hamm die Ergebnisse einer Forschungsarbeit in Köln-Chorweiler (Jugendarmut und Resilienz Jugendlicher beim Übergang von der Schule in den Beruf – Grundprobleme und Typologie von Fallverläufen als Orientierung für die Jugendberufshilfe. Köln, Februar 2010) vorstellte. Ein zentrales Thema in dem Vortrag war die Identifizierung unterschiedlicher Gruppen von Jugendlichen: Von solchen mit hoher Kompetenz oder gesunder Selbstwahrnehmung bis zu denjenigen, die aufgrund ihrer Lebenssituation oder strukturellen Rahmenbedingungen scheitern.

In dem Vortrag wurden sowohl die Schutzfaktoren als auch Risikofaktoren beschrieben und anhand konkreter Fallbeispiele dargestellt. Hieraus ergaben sich erste Folgerungen für resilienzsensible Handlungskonzepte. In einer Arbeitsphase gelang es, erste Handlungs- und Lösungsideen für die resilienzbasierte Beratung in ihren Arbeitszusammenhängen zu entwickeln. Diese zeigten allerdings auch, dass eine resilienzbasierte Beratung größere Herausforderungen an die Beratungsorganisation und -umsetzung im Jobcenter stellt, die nicht in einer Veranstaltung allein bearbeitet oder gar gelöst werden können. So bestand das große Interesse an einem Trainingsworkshop zur resilienzbasierten Beratung, um das Thema weiter zu diskutieren und mögliche Handlungsschritte zu entwickeln.

9. Training „Resilienzbasierter Beratung“

Für die Durchführung von zwei zweitägigen Fortbildungen zur resilienzbasierten Beratung wurde die erfahrene Trainerin/Coach Annette Rück, Diplom-Pädagogin in Berlin, gewonnen. Diese beiden Veranstaltungen fanden am 01./02.10.2015 und am 30.11./01.12.2015 in Hamm statt.

Für die Fortbildung wurde der Teilnehmendenkreis um Mitarbeitende der operativen Ebene erweitert, um die Praktiker in die Entwicklung möglicher Umsetzungsmodelle der Beratungsarbeit einzubeziehen. Fach- und Führungskräfte sollten so die allgemeinen und individuellen Schutz- und Risikofaktoren bei der Entwicklung, Erhaltung und Stabilisierung von Resilienz sowie – speziell im Hinblick auf die Zielgruppe der Entwicklungswerkstatt – die Chancen und Risiken von Jugendlichen beim Eintritt in die Berufswelt thematisieren.

Die Teilnehmenden konnten so die Haltung resilienzfördernder Beratung erfahren und auf dieser Basis Strategien zur Implementation in bestehende Prozesse und Kooperationen entwickeln. Dabei wurde auch die Möglichkeit geboten, interaktiv Möglichkeiten und Handlungskonzepte zur sozialräumlichen Netzwerkarbeit der Jobcenter unter Resilienzaspekten zu kreieren. Für die Zielgruppe der Entwicklungswerkstatt sind es explizit niedrigschwellige Angebote, die den Übergangsprozess zwischen Schule und Beruf erfolgreicher, zielgerichteter und nachhaltiger gestalten.

Bei der Durchführung der Workshops standen zunächst die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und die Erfahrungen der Teilnehmenden mit Resilienz im Beratungsalltag im Fokus. Auf dieser Grundlage wurden im zweiten Teil des Workshops resilienzbasierte Instrumente, Maßnahmen und Projekte entwickelt und deren nachhaltige Einführung im Jobcenter sowie die Möglichkeit zur Implementierung bei Bildungsträgern diskutiert.

Die Rückmeldungen aus dem Kreis der Teilnehmenden waren durchweg positiv. Insbesondere wurde bei der Durchführung des Workshops und der verschiedenen Arbeitsgruppen die „barrierefreie“ Zusammenarbeit der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen als positiv empfunden und als Grundvoraussetzung für die Implementation einer resilienzorientierten Beratung in einem Jobcenter identifiziert.

Als wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer praktischen Umsetzung wurde die Akzeptanz durch die Leitungsebenen und die Mitarbeitenden, ein längerfristiges Schulungskonzept sowie Erprobungsphasen und die Akzeptanz von Fehlern herausgearbeitet. Zudem wurde deutlich, dass resilienzbasierte Arbeit nicht allein in den Grenzen des Jobcenters zu leisten ist, sondern Kooperationspartner, wie Träger und Dienstleister, den Ansatz übernehmen und fortführen müssten. Eine besondere Herausforderung besteht dabei in der Ausgestaltung der Ausschreibung und der Vergabe von Leistungen.

1. Tag Workshop Resilienzförderung Jugendlicher durch Beratung im Jobcenter				
Dauer und Thema	Verlauf	Inhalte / Fragestellungen	Methode	Ergebnisse
1. 9 – 11 Uhr Resilienz – Theorien	1. Vorstellungsrunde 2. Zu Beginn des Seminars wird das Thema Resilienz in einem kurzen Abriss theoretisch vermittelt	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Resilienz - Schutzfaktoren und Risikofaktoren für Resilienzentwicklung - Umgang mit Vulnerabilität, Zuschreibungen und Bewertungen 	Theoretischer Input	Die Teilnehmenden sind mit der Definition und theoretischen Ansätzen vertraut.
3. 11 – 13 Uhr Erleben und Haltung im Jobcenter	Resilienz im eigenen Erleben, in der eigenen Haltung in der Arbeit und in der Institution Jobcenter erfahrbar machen	<ul style="list-style-type: none"> - Merkmale von Resilienz - Der Coachingansatz „Gescheitert scheitern“ – Umgang mit Niederlagen - Erreichen von Resilienz nach dem Konzept der sieben Säulen 	Workshop-Sequenz: 1. Erarbeitung von Resilienzmerkmalen und Strategien zu deren Stärkung 2. Ergänzung durch theoretischen Input	Die Teilnehmenden haben sich mit eigenem Erleben auseinandergesetzt und die Haltung resilienzfördernder Beratung erfahren. Sie kennen Beratungsansätze und Interventionen auf der Grundlage der sieben Säulen zur Resilienzentwicklung.
4. 13 – 16 Uhr Resilienzförderung beim Klientel der Jugendlichen	Das Thema Resilienzförderung wird auf das Klientel der Jugendlichen U-25 übertragen	<ul style="list-style-type: none"> - „Mutigung“ und Kompetenzentwicklung durch Empowerment - Methoden und Interventionen zur Förderung von Resilienz - Entwicklung von Kompetenzen - Umsetzung von Potenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> - Moment of excellence - Reframing, kognitive Umstrukturierung - Favorisierungsübung - Empfehlungsschreiben - Unterstützungsstruktur 	Die Teilnehmer verfügen über Möglichkeiten zur Internalisierung und Integration von resilienzfördernden Beratungsansätzen in Interaktionen mit den Jugendlichen.

2. Tag Workshop Resilienzförderung Jugendlicher durch Beratung im Jobcenter				
5. 9 – 10 Uhr Fragen und Vorschläge der Beteiligten sammeln	Besprechung der zu Beginn des vierten Blocks zu bearbeitenden Fragestellungen, weitere Vorschläge aus dem Teilnehmerkreis werden gesammelt	Reflexion und Zielformulierungen: <ul style="list-style-type: none"> - Wie gelingt der nachhaltige Transfer des heutigen Workshops? - Wie gelingt der Transfer mit den Kooperationspartnern? - Definition eines SMARTen Ziels für den Workshop-Tag. 	Kartenabfrage	Die Ziele des Workshops sind allen Beteiligten bewusst, Fragestellungen werden aufgenommen.
6. 10 – 12.30 Uhr Entwicklung einer resilienzbasierten Beratung 13.30 Uhr Präsentation der Ergebnisse	Arbeitsgruppen bearbeiten und entwickeln Lösungsmöglichkeiten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie bewerten die Teilnehmenden die Möglichkeiten des Ansatzes für ihre Beratungsrealität? 2. Wie bewerten die Teilnehmenden die Grenzen des Ansatzes für ihre Beratungsrealität? 3. Kooperation – Wer hilft wie dem Jobcenter dabei? 4. Welche Rahmenbedingungen müssen die Jobcenter vor Ort schaffen? 	Open-Space: World-Cafe – An vier Tischen ist ein Thema zu diskutieren, die Teilnehmenden wechseln die Tische nach 15 Min., sodass jeder etwas zu jedem Thema beitragen kann.	Die Jobcenter verfügen über erste Ansätze für Handlungswege bzw. -ansätze im Rahmen der resilienzbasierten Beratung U-25. Interne Rahmenbedingungen und strategische Ansätze zur sozialraumorientierten Netzwerkarbeit unter Resilienzaspekten sind benannt und konkretisiert.
7. 14 – 16 Uhr Planung der Umsetzung	Planung weiterer Schritte für die Weiterentwicklung und Umsetzung	Fragestellung an Mitarbeitende und Führungskräfte: Was sind die nächsten Schritte aller Beteiligten, damit... <ol style="list-style-type: none"> 1. intern Methoden und Techniken weiterentwickelt, verstetigt, geschult transferiert werden können? 2. extern der Ansatz bei Bildungsträgern eingebracht bzw. weiterentwickelt werden kann? 	2 AGen bearbeiten die Frage, getrennt nach Mitarbeitenden (Nachhaltigkeit intern) und Führungskräften (Kooperation extern). Beide Gruppen geben zu den Ergebnissen Feedback.	Umsetzungsschritte zur Implementierung des Ansatzes und der Kooperation mit Dritten sind benannt. Ansatz weiterentwickelt mit dem Ziel, Übergangsprozesse zwischen Schule und Beruf erfolgreicher, zielgerichteter und nachhaltiger zu gestalten.

10. Externe Beratung im Prozess einer Entwicklungswerkstatt

Eines der zentralen Merkmale der Entwicklungswerkstatt bestand darin, den beteiligten Jobcentern externe Beratung für selbst definierte Unterstützungsbedarfe im Umfang von bis zu 10 Tagewerken anzubieten. Dafür konnten die Jobcenter zwischen drei Beratungsunternehmen auswählen, die ihre Angebote bei einer Auftaktveranstaltung vorstellten. Deren Einsätze vor Ort konnten von den Jobcentern nach Bedarf abgerufen werden.

Unterstützung bei der Selbststeuerung vor Ort

Handlungsleitende Überlegung dabei war, dass die Analyse- und Veränderungskompetenzen bei den Jobcentern selber liegen und dass diese aufgrund der Komplexität der Aufgabenstellung durch professionelle Organisationsentwicklungsberatung intensiv, konstant und flexibel vor Ort begleitet werden sollen. Die zentralen Aufgaben der Beratungsunternehmen bestanden in Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei der Analyse und Strategieentwicklung der Jobcenter und sollten weder die Mitarbeitenden der Jobcenter bei „Schreibarbeiten“ entlasten, z. B. bei der Erstellung der Strategiepapiere, noch themenspezifische Fortbildungen oder Qualifizierungen beinhalten.

Die Ausschreibung, Beauftragung und Abrechnung der Tagewerke erfolgte durch die G.I.B. Diese vereinbarte regelmäßige Auswertungsgespräche mit den Beratungsunternehmen, um deren Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von Unterstützungsangeboten für die beteiligten Jobcenter zu nutzen. Die G.I.B. agierte damit sowohl als Auftraggeberin der Beratungsunternehmen, wie auch gleichzeitig als Dienstleisterin und Projektkoordinatorin für die Jobcenter sowie als Kooperationspartnerin des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales. Die Jobcenter andererseits hatten ein legitimes Interesse daran, nicht alle Inhalte oder Ergebnisse des Beratungsprozesses der G.I.B. oder dem MAIS offenzulegen. Die Beratungsorganisationen waren angehalten, einerseits die Verschwiegenheit gegenüber den Jobcentern zu wahren, andererseits der G.I.B. zusammenfassende Hinweise zur Projektentwicklung zu geben. Die unterschiedlichen Rollen und Interessen der Beteiligten (und potenziell existenten Widersprüche und Konflikte) konnten durch Transparenz über die Prozesse und das dadurch entstehende Vertrauen in Einklang gebracht werden.

Experimentelles und zielorientiertes Arbeiten

Nach der zeitnahen Abstimmung zwischen Beratungsunternehmen und Jobcentern über deren inhaltliche Unterstützungsbedarfe in den jeweiligen Handlungsfeldern wurden Empfehlungen und Impulse für die weitere Professionalisierung durch die externe Beratung entwickelt. Im Folgenden führen wir exemplarisch einige Fragestellungen an, die im Austausch mit einem Jobcenter entwickelt wurden:

- Was benötigen die Casemanagerinnen und -manager, um für die Zielgruppe der „Jugendlichen mit multiplen Problemlagen“ optimal gerüstet zu sein?
- Welche „Haltungen“ braucht es und welche Schlussfolgerungen können ggf. für Führungs- und Personalentwicklungskonzepte gezogen werden?

- Wie ist das Angebot an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen für „Jugendliche mit multiplen Problemlagen“ zu bewerten?
- Wie ist der Status quo der Kooperation und regionalen Vernetzung zu bewerten?
- Wie ist die Sicht der betroffenen Jugendlichen auf das an sie gerichtete Angebot?
- Insgesamt: Was sind die aktuellen Stärken und Schwächen des Angebots für junge SGB-II-Bezieher mit multiplen Problemlagen im Jobcenter?

Zu Beginn der Projektumsetzung wurden Kundenbefragungen, SWOT-Analysen und Workshops durchgeführt. Nach der Stärken-Schwächen-Analyse, die teilweise mit Unterstützung der externen Beraterinnen und Berater durchgeführt wurden, folgte in den Jobcentern die Identifizierung von Erfolgsfaktoren für eine gelingende Projektumsetzung. Die Qualitätssicherung spielte dabei eine wesentliche Rolle und wurde durch die Implementierung von Zielen und Zielindikatoren in Strategiepapiere sowie Beratung zu Qualitätssicherungsinstrumenten durch die externen Beraterinnen und Berater sichergestellt.

Die Beraterinnen und Berater trugen dazu bei, dass die mit den Jobcentern vereinbarten Inhalte der Strategiepapiere zeitnah erarbeitet wurden, gleichzeitig hatten die Mitarbeitenden in den Jobcentern ausreichend Raum und Zeit für die Entwicklung und das Ausprobieren von Beratungsansätzen und Instrumenten. Hier fanden die beteiligten Jobcenter eine gute Balance zwischen vereinbarten Zielen mit der G.I.B. und örtlicher Eigenverantwortung.

Organisationsentwicklungsberatung entlang von Strategiekonzepten

Aufgrund der langjährigen und thematisch vielfältigen Beratung von Jobcentern brachten die Beratungsunternehmen ein spezifisches Fachwissen in den Organisationsentwicklungsprozess ein, von dem die beteiligten Jobcenter profitieren konnten. Die Mitarbeitenden der Jobcenter waren vor allem an Beispielen guter Praxis aus anderen Jobcentern interessiert. Die Beratung ermöglichte den Transfer von Expertise, die in den Jobcentern nicht oder nur begrenzt vorhanden war.

Vor allem die flexibel planbare Prozessbegleitung wurde von den beteiligten Jobcentern begrüßt. Die Mitarbeitenden der Beratungsorganisationen unterstützten die Jobcenter bei der Nutzung des Strategiekonzeptes als Unterstützungsinstrument zur Vorbereitung und Durchführung der organisationalen Veränderungsprozesse. Das Strategiepapier fasste systematisch das praktische Vorgehen einschließlich Vorplanungen zusammen, diente als Klammer und Orientierung interner Prozesse und unterstützte so das strukturierte Vorgehen vor Ort.

Die Beratungsorganisationen unterstützten die Beteiligten, aus den zuvor definierten Zielen Handlungsschritte abzuleiten. Auf einer Zeitleiste wurden messbare Ziele sowohl mittel- bis langfristig abgebildet. Ebenso wurden mit den Beteiligten Zwischenziele und Ergebnisindikatoren entwickelt und diese in den Strategiepapieren niedergeschrieben. Die Umsetzungsschritte wurden mit Unterstützung der Beratungsorganisationen zeitnah erarbeitet. Die Verantwortung hierbei trugen die jeweiligen Führungskräfte der Jobcenter vor Ort.

Begleitung bei der Umsetzung

Die Beratungsleistungen wurden in unterschiedlichem Ausmaß und in verschiedenen Stadien des Projekts in Anspruch genommen. Ein großer Teil des Budgets an Tagewerken wurde im Vorfeld zur Analyse und konzeptionellen Erarbeitung von Strategien verwendet, ein kleinerer Teil zur kontinuierlichen Begleitung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Hier wäre eine Ausweitung des Budgets sinnvoll gewesen, um beispielsweise Umsetzungsschritte kleinteilig bearbeiten und regelmäßig überprüfen zu können. Organisationsveränderungsprozesse sollten kontinuierlich begleitet werden. Auch die didaktische Vermittlung neuer Beratungskonzeptionen verlangt eine nachhaltige Unterstützung der Mitarbeitenden.

Deshalb empfiehlt die G.I.B.

1. eine „nachhaltige“ Begleitung durch externe Beraterinnen und Berater beim Coaching von Mitarbeitenden und Führungskräften,
2. eine Bilanzierung der strategischen Ergebnisindikatoren, beispielsweise nach einem Jahr, mit den beteiligten Beraterinnen und Beratern.

Vorgehensweise und Beispiele zur Beratung vor Ort

Im Folgenden werden stichpunktartig das Vorgehen und Beispiele in der Beratungsarbeit aufgeführt:

- Daten- und Dokumentenrecherche zur Analyse des Ist-Zustands zum Leistungsgeschehen rund um die Zielgruppe: Interne Strukturen, Abläufe und Schnittstellen innerhalb des Jobcenters sowie nach außen zu relevanten Dritten und Netzwerkpartnern, wie Maßnahmeträgern oder Beratungsstellen.
- Leitfadengestützte Interviews mit relevanten Akteuren, u. a. Casemanagern, Steuerungsverantwortlichen im Jobcenter, Vertretern der Zielgruppe bzw. Kunden U-25, Vertretern der Netzwerkpartner intern und extern.
- Vor- und Nachbereitung der Erhebungsphase, Vor- und Nachbereitung der Vor-Ort-Recherche (z. B. Terminmanagement, Feinplanung Interviews, Erstellung Gesprächsleitfäden, Nachfordern von Unterlagen etc.):
 - Aufbereitung, Auswertung und Vorstellung der Ergebnisse
 - Unterstützung bei der Stärken-Schwächen-Analyse
- Empfehlungen zu Handlungsansätzen/Optimierung.
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über das Vorgehen für die Projektplanung in den vier Handlungsfeldern.
- Erarbeitung von Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einer Zeitplanung für die vier Handlungsfelder.
- Integration der Projektplanung der vier Handlungsfelder in einen Gesamtprojektplan.
- Abstimmung des weiteren Vorgehens.

- Überführung in einen Gesamtprojektplan.
- Diskussion und theoretische Beleuchtung der Bedeutung des Themas Beratungs-Haltung.
- Identifizierung hinderlicher und förderlicher Elemente einer zukünftigen Beratungshaltung und Verdichtung zu Leitsätzen.
- Konzeption der Grundsatzentscheidungen in der Beratung.
- Sammlung von Ideen zur Umsetzung und Verankerung.
- Die Vorstellungen der Amtsleitung zu den erarbeiteten Leitsätzen zur Haltung wurden diskutiert.
- Umfangreiche Recherche zu Best Practices
- Gesammelte Beispiele guter Praxis wurden vorgestellt und Beispiele aus anderen Jobcentern ergänzt.
- Identifizierung und Ausarbeitung der unterschiedlichen Phasen in der Beratung von Jugendlichen.
- Besprechung der wichtigsten Eckpunkte für das strategische Konzept.
- Entwicklung einer Grundlage für ausgewählte Kapitel des strategischen Konzepts entlang des Gliederungsvorschlages der G.I.B.
- Überführung der Arbeitsergebnisse in eine tabellarische Übersicht und inhaltliche Qualitätssicherung.
- Entwicklung eines Leitfadens für kollegiale Hospitationen in den Beratungsgesprächen und inhaltliche Qualitätssicherung des Leitfadens.
- Entwicklung einer Grundkonzeption für die Schulung zu ressourcenorientiertem Profiling.

Fachlicher Input zu den Themenbereichen:

- Beratungsansätze und Beratungsinstrumente.
- Bedeutung von Haltung in der Beratungsarbeit.
- Grundlagen der Evaluation und Qualitätsmanagementsysteme.
- Ziel, Zweck und Qualitätskriterien von Hospitationen.
- Ressourcenorientiertes Profiling.

Workshops

- Konzeption und Vorbereitung (Drehbuch, Materialerstellung).
- Moderation (Kartenabfrage, Plenumsdiskussion, Kleingruppenarbeit, Plenumsmoderation „walk’n talk“).
- Workshop-Dokumentation.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Positiv anzumerken ist zunächst, dass die beteiligten Jobcenter zu Beginn des Projekts „Entwicklungswerkstatt“ die Möglichkeit hatten, aus drei sehr unterschiedlichen Angeboten ein Beratungsunternehmen auszuwählen. Für die Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr, das organisatorisch ebenso wie der Kommunale Soziale Dienst eine Abteilung im Sozialamt der Stadt Mülheim an der Ruhr bildet und auf eine enge Verzahnung der Rechtskreise SGB II, SGB VIII und SGB XII ausgerichtet ist, fiel die Wahl auf con_sens (Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung), das als Beratungsunternehmen ebenfalls über langjährige Erfahrungen im Bereich des SGB VIII verfügt.

Durch die Anregung von con_sens, im Prozess eine Ist-Analyse durch leitfadengestützte qualitative Interviews zu erstellen, ist es hervorragend gelungen, den Blick in der Entwicklungswerkstatt nachhaltig auf die Nutzerperspektive und damit auf die Kunden zu richten. Dies korrespondiert in hohem Maß mit der Ausrichtung der Sozialagentur am Fachkonzept der Sozialraumorientierung, sodass die auf Grundlage der Ist-Analyse erforderlich gewordenen Veränderungsschritte bei allen Beteiligten zu einer hohen Akzeptanz geführt haben.

Insgesamt trugen zentrale Impulse der externen Begleitung zur Veränderung genauso wie deren wertschätzende Haltung und hohe Fachkompetenz für die bestehenden Rahmenbedingungen vor Ort zu einem engagiert durchgeführten Projektgelingen bei.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Das Jobcenter Kreis Steinfurt hat sich für die externe Beratung durch das Unternehmen con_sens (Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung) entschieden. Insgesamt umfasste die Beratung dreizehn Beratungstage sowie die Vor- und Nachbereitung der Inhalte. Die Themen und inhaltlichen Schwerpunkte wurden entlang der vier Handlungsfelder gemeinsam mit der Projektgruppe entwickelt. Konkret waren Schwerpunkte der Beratung die Reflexion der Haltung der Arbeitsvermittlerinnen und -vermittler, die Perspektiveinnahme der Jugendlichen und das Kennenlernen verschiedener Handlungsansätze und Methoden für den Umgang mit der Zielgruppe.

Die Begleitung und Moderation von con_sens war für das Jobcenter Kreis Steinfurt eine wichtige Unterstützung im Projektprozess. Die Themen wurden eng mit der Projektgruppe abgestimmt und so an die konkreten Beratungsbedarfe des Jobcenters angepasst.

Jobcenter Kreis Minden-Lübbecke

Die 10 Tagewerke verteilten sich auf vier eintägige und zwei halbtägige Workshops vor Ort zuzüglich der erforderlichen Vor- und Nachbereitungszeit des Beratungsunternehmens. Zum Projektstart wurde auf die Beratungskräfte zur Projektplanung und Strukturierung der Vorgehensweise zurückgegriffen. Die Workshops wurden i. d. R. mit der Projektgruppe, plus zwei bis drei weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenters – je nach Bedarf aus der Leitungsebene oder von den Fachkräften – ergänzt.

Als Schwerpunkt der Entwicklungswerkstatt kristallisierte sich die Veränderung der Beratungsstruktur hin zur ressourcenorientierten Beratung heraus. Daher wurde frühzeitig ein Workshop zum Thema Beratungshaltung mit möglichst vielen, die Zielgruppe betreuenden Fachkräften durchgeführt. Wesentlich für den Erfolg der Umsetzung war es, die Mitarbeitenden frühzeitig zu informieren und einzubinden. Die Mitarbeitenden sollten das neue Konzept mit tragen. Zur Überprüfung des Projektstands fand im August ein abschließender Workshop statt.

Die Beratungskräfte der gfa | public gaben neue Impulse, strukturierten die eingebrachten Ideen und unterbreiteten Hinweise zur Qualitätssicherung. Insbesondere war die externe Begleitung hilfreich und wichtig für die Überwachung der zeitlichen Struktur und der kontinuierlichen und stringenten Fortführung der Projektarbeit.

Jobcenter Essen

Gemeinsam mit der zuständigen Abteilungsleitung, den Fach- und Führungskräften des Jobcenters Essen U-25 und den Beratern von gfa | public wurde die Zielfrage folgendermaßen definiert: „Wie kann die gute Beratungsqualität im U-25-Bereich/Jobcenter weiter verbessert werden, um den Herausforderungen der steigenden Anzahl von arbeitsmarktfernen Kunden und LZB zu begegnen?“

Dazu wurde im Rahmen von zahlreichen Schulungen und Workshops das „Ressourcenorientierte Fallsteuerungsmodell“ (weiter-)entwickelt und innerhalb des zweiten Halbjahres 2015 einschließlich notwendiger Änderungen im IT-System eingeführt.

Grundprinzipien waren

- Mitarbeitende und Führungskräfte arbeiten gemeinsam an dem Thema Beratungsqualität im Rahmen eines Projekts.
- Vor der Erstellung des Konzeptes werden so viele Mitarbeitende wie möglich befragt, um eine gute Basis für die Konzeption zu schaffen.
- Die Konzeption wird von Mitarbeitenden und Führungskräften gemeinsam in einer Projektgruppe erarbeitet.
- Die Umsetzung erfolgt dann in Form von Schulungen durch Multiplikatoren (Mitarbeitende/Führungskräfte).

Die Beratung und Begleitung durch gfa | public war kompetent, intensiv und erfolgreich, das System der ressourcenorientierten Beratung wurde erfolgreich eingeführt und hat sich im laufenden Betrieb bewährt.

11. Die Sicht der Moderation und fachlichen Begleitung auf die Entwicklungswerkstatt

Ein Arbeitsformat, das klare Zielstellungen beinhaltet, auf die Expertise und Eigensteuerung der beteiligten Jobcenter setzt, externe Beratungsleistungen einbezieht, den diskursiven Austausch zwischen den Jobcentern als kontinuierliches und impulsgebendes Element nutzt und als Unterstützungsangebot unmittelbare und perspektivische Veränderungen bei den Trägern der Grundsicherung bewirkt; so kann der Rahmen des Projekts für die Moderation und die fachliche Begleitung des Projekts durch die G.I.B. beschrieben werden.

Der Anspruch der G.I.B. war deshalb, eine gute Balance zwischen Zeitsteuerung, Zielorientierung, Austausch, Fachbeiträgen und weitgehender Eigensteuerung der Jobcenter zu erreichen. Sie hat dafür im Wesentlichen folgende Verfahren gewählt und Leistungen bereitgestellt:

- Vorbereitung, Durchführung und Moderation von Workshops mit allen Beteiligten einschließlich Ergebnissicherung.
- Austausch mit den von den Jobcentern beauftragten Beratungsunternehmen.
- Einbringen eigener und zusätzlicher externer Expertise in schriftlicher und mündlicher Form.

Das hohe Maß an Selbststeuerung hat sowohl ein an die örtlichen und innerorganisatorischen Verhältnisse angepasstes Handeln in den einzelnen Jobcentern sichergestellt, wie auch ein beständig hohes Engagement der Mitarbeitenden der Jobcenter bewirkt. Die Freiheit der Beteiligten bei der Auswahl des Dienstleistungsangebotes der externen Beratungsunternehmen hat die Jobcenter dort unterstützt, wo tatsächlicher Bedarf bestanden hat.

Die G.I.B. konnte durch strukturierte und transparente Arbeitsplanung und Moderation sowohl den fachlichen Austausch als impulsgebende Arbeitsform etablieren, als auch Zielorientierung und fristgerechte Arbeitserledigung sicherstellen. Bedarfs- und themengerechter Eintrag von guter Praxis und Expertise hat inhaltliche Impulse gesetzt und fachliche Orientierung und Reflexionsfläche geboten. Dabei ist es gelungen, die Balance zwischen gemeinschaftlich zu bewältigender Arbeit und der Entwicklung individueller Lösungen zu erreichen.

Aus Sicht der fachlichen Begleitung ist die herauszuhebende Bedeutung der beteiligten Jobcenter bezüglich ihres Engagements, ihrer Offenheit und Zielorientierung, der umfangreichen Mobilisierung eigener Ressourcen, ihrer hohen Fachlichkeit und Arbeitsdisziplin zu betonen. Die G.I.B. ist sich sicher, dass das Format Entwicklungswerkstatt die weitgehend selbst gesteuerte Weiterentwicklung begünstigt hat. Nicht zuletzt deswegen hat die G.I.B. dem MAIS NRW das Format Entwicklungswerkstätten als Unterstützungsangebot für Jobcenter empfohlen.

12. Der Austausch von vier Jobcentern untereinander

Die beteiligten Jobcenter gleichen sich aufgrund des gesetzlichen Auftrags, ihrer Intention, die Leistungen für Jugendliche mit multiplen Problemlagen weiterzuentwickeln, und des Status als zugelassener kommunaler Träger. Daneben existieren aber auch deutliche Unterschiede in Bezug auf ihre Größe, ihre geografische Lage, die Merkmale ihrer Arbeitsmärkte, ihre interne Organisation und geschäftspolitische Ausrichtung.

Gleichwohl hatte sich die G.I.B. entschlossen, den fachlichen Erfahrungsaustausch als einen Schwerpunkt der Arbeit in der Entwicklungswerkstatt zu setzen. Intensiver Austausch über Grundfragen, rechtliche Ausgestaltung und Instrumenteneinsatz gehörten deshalb ebenso in die gemeinsamen Workshops wie Berichte über die jobcenterspezifischen Entwicklungsprozesse und deren Hürden und Fortschritte. Austauschprozesse werden gemeinhin dann als erfolgreich definiert, wenn es zu möglichst vielen Anregungen, Bestätigung, Übereinstimmung, Übernahmen anderer oder Überprüfen eigener Ansätzen, Verfahren und Praxis kommt. Ohne Zweifel hat die Entwicklungswerkstatt solche Ergebnisse befördert, beispielsweise bezüglich der Beratungshaltung der Fallmanagerinnen und -manager und Vermittlerinnen und -vermittler. Zusätzlich hat es die G.I.B. auch als wertvoll und bereichernd erlebt, wenn Unterschiede zutage traten bzw. Verfahren und Instrumente sich eben nicht als übertragbar zeigten. Aus der Debatte über Unterschiede entstehen wichtige Impulse und häufig auch der Effekt der Selbstvergewisserung bzw. der Einsicht, dass der eingeschlagene Weg eben doch der richtige zu sein scheint.

Statements zum Austausch der vier Jobcenter untereinander

Jobcenter Essen

Die Abwicklung des Projekts war so organisiert, dass zu allen Themenschwerpunkten/Handlungsfeldern ganztägige Workshops mit und in allen beteiligten Jobcentern stattfanden. Der Austausch untereinander und die Vorstellung der jeweiligen speziell entwickelten Konzepte nahmen einen breiten Raum ein und gaben vielfach Gelegenheit, Einzelfragen und Abläufe der jeweiligen Jobcenter zu hinterfragen und sich dazu auszutauschen.

Dieses Format hat sich sehr bewährt und dazu geführt, dass bezüglich der Vorgehensweisen und Besonderheiten der einzelnen Jobcenter Transparenz hergestellt werden konnte. Alle interessanten Fragen konnten besprochen bzw. nachgefragt werden. Ein solches Format ist eindeutig zu befürworten.

Jobcenter Minden-Lübbecke

Der Austausch mit den anderen beteiligten Jobcentern beschränkte sich auf die gemeinsamen Veranstaltungen, wie z. B. Austauschtreffen, Fachvortrag Prof. Dr. Schöning oder des Resilienz-Workshops. Für umfangreichere Kontakte war der Zeitrahmen entsprechend der Themenfülle aus unserer Sicht zu eng gesteckt.

Die gemeinsamen Austauschtreffen werden von uns jedoch als sehr positiv bewertet, da sie eine Zeitstruktur und Meilensteine im Voranschreiten innerhalb des Projekts vorgegeben haben. Der Austausch mit den anderen beteiligten Jobcentern war förderlich, um die eigene Situation unter dem Eindruck neuer Aspekte zu betrachten.

Neue Denkanstöße bzw. andere Arbeitsansätze konnten im „Kollegenkreis“ ausgetauscht und reflektiert werden. Dadurch, dass einige Austauschtreffen in den Jobcentern stattgefunden haben, konnte man ebenfalls einen Einblick über Größe und Lage des jeweiligen Jobcenters bekommen und einzelne, im Rahmen der Entwicklungswerkstatt vorgestellten Strukturen besser nachvollziehen.

Ebenfalls wurde die Feststellung als sehr positiv empfunden, dass alle ähnlichen Herausforderungen bei der Zielgruppe haben und auch in Ansätzen die gleichen Problemstellungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, der Gesellschaft, der Politik usw. zu bewältigen sind.

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Insbesondere der Austausch mit den anderen beteiligten Jobcentern hat nicht zuletzt durch die kommunalen bzw. regionalen Unterschiede – neben dem Kennenlernen unterschiedlicher Ansätze – zu einer hohen Reflexionsmöglichkeit geführt. Positiv hervorzuheben ist dabei das als motivierend erlebte Engagement aller Beteiligten. Nachhaltige Vernetzungen untereinander – auch zu anderen Themenfeldern – stellen einen erfreulichen Nebeneffekt dar.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Der regelmäßige und intensive Austausch mit den anderen beteiligten Jobcentern wurde vom Jobcenter Kreis Steinfurt als sehr gewinnbringend erlebt. Durch die unterschiedlichen regionalen Anforderungen konnten durch den Austausch Einblicke in die verschiedenen Strukturen und Lösungsansätze erlangt und mit den organisationseigenen Handlungsansätzen verglichen werden. Bei den regelmäßigen von der G.I.B. begleiteten Austauschtreffen wurden die einzelnen Prozessschritte vorgestellt und so eine hohe Transparenz geschaffen. Die vorgestellten Verfahren konnten so gut nachempfunden und ggf. auf die eigene Organisation übertragen werden.

Insgesamt ist die Zusammenarbeit mit verschiedenen Jobcentern im Rahmen des Projekts „Entwicklungswerkstatt“ als sehr produktiv und gewinnbringend zu bewerten.

13. Abschließende Statements der vier beteiligten Jobcenter

Jobcenter Essen

Die Teilnahme an der „Entwicklungswerkstatt“ hat eine Reihe positiver Prozesse/Veränderungen zur Folge:

- Systematische Analyse möglicher Handlungsfelder mit unterschiedlichen Handlungsbedarfen.
- Schwerpunktsetzung entsprechend der festgestellten wichtigsten Bedarfe („Wie finde ich einen besseren Zugang zu schwierigen/nicht interessierten Kunden, welche Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich für die eigene Beratungssituation?“).
- Regelmäßiger Austausch mit drei weiteren Jobcentern und der G.I.B.
- Einbeziehung externer Beratungsfirmen zur Unterstützung und Entwicklung passgenauer Lösungen.
- Nutzung der von den Beratern eingebrachten Informationen („Best practice“ aus anderen Jobcentern) für die eigenen Bedarfe.
- Durch konsequente Einbeziehung eigener Mitarbeiter (Projektgruppe aus Fallmanagern, Arbeitsvermittlern und Führungskräften) und größtmögliche Transparenz während des gesamten Veränderungsprozesses außergewöhnlich gute Resonanz und Akzeptanz bei den Mitarbeitern einschließlich des Personalrates.

De facto umgesetzte Schritte:

- Einführung der „Ressourcenorientierten Fallsteuerung“ für U-25.
- Anschaffung von „White-Boards“ für alle Mitarbeitenden in U-25.
- Entwicklung eines „neuen“ Maßnahmentyps („Kontaktierung und Aktivierung von Verweigerern und Verweilern“) mit erfreulichen Anfangsergebnissen in der Umsetzung.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Entwicklungswerkstatt und das daraus resultierende Prozedere als Anstoß/Initialzündung wirkte, um eigene Prozesse zu verändern (neues Beratungskonzept) und mithilfe externer Partner einen speziellen Maßnahmentypus zu entwickeln, der neue Ansätze in der Ansprache schwieriger und meistens beratungsferner Kunden ermöglicht.

Ob die neu entwickelten Handlungsansätze zielführend sind, wird man jedoch erst im Nachgang (Evaluation nach einem Jahr) feststellen können.

Aufgrund der großen Anzahl von Jugendlichen mit multiplen Problemlagen wird bei der Mehrzahl der Jugendlichen eine Integration erst nach einem längerfristigen Prozess zu erreichen sein. Innerhalb der nächsten Zeit sollten daher zunächst die ersten Entwicklungsschritte (z. B. Wahrnehmung der vereinbarten Termine, stabile Anwesenheit in einer Aktivierungs-/Qualifizierungsmaßnahme, neue Erkenntnisse über die Kunden/frischer Blick) sichtbar werden.

Die Umsetzung der entwickelten Ideen ist insgesamt eine große Herausforderung für den gesamten Bereich U-25, da sie ein großes Maß an Engagement und Gestaltungswillen aller Beteiligten erfordert.

Jobcenter Mülheim

Das hier durchgeführte Projekt ist für ein Jobcenter insofern ungewöhnlich, als es sich um einen Ansatz handelt, der strukturverändernd wirkt und sich nicht unmittelbar mit konkreten „Maßnahmen“ an die Zielgruppe richtet.

Die Auseinandersetzung mit vorgegebenen Handlungsfeldern in einem vorgedachten zeitlichen Rahmen stand nicht immer im Einklang mit den Abläufen innerhalb des Jobcenters. Dies wurde von der G.I.B. jedoch praxisorientiert aufgegriffen und berücksichtigt.

Die von der G.I.B. gesetzten fachlichen Impulse, insbesondere zur „Resilienz“ haben einen wesentlichen Beitrag für einen erweiterten fachlichen Blick im U-25-Bereich der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr geführt. Dieser Aspekt wird längerfristig sowohl im Beratungsprozess als auch in der Planung von Maßnahmen verstärkt Berücksichtigung finden.

Die Begleitung von Veränderungsprozessen durch ein externes Beratungsunternehmen zwingt zu einer Reflexion und kann nur in einem Klima von Wertschätzung erfolgreich verlaufen. Insofern ist es aus Sicht der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr unerlässlich, dass ein Beratungsunternehmen (aus-)gewählt werden kann.

Zur typischen Vorgehensweise und zum Selbstverständnis der Sozialagentur Jobcenter Mülheim an der Ruhr gehört es, die Teams im Sozialraum „mitzunehmen“. Aus diesem Grunde gab es eine Auftaktveranstaltung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im operativen Bereich des Casemanagements U-25 für U-25-Jährige im SGB II in den „ausgewählten“ Sozialräumen Styrum, Eppinghofen und Altstadt I zuständig sind. Ebenfalls an der Auftaktveranstaltung Beteiligte waren zentrale Kooperationspartner in dem Themenfeld. Das Projekt „Entwicklungswerkstatt“ wurde so vorgestellt und durch Praxiserfahrungen ergänzt. Die Teilnehmenden nutzten die Gelegenheit zu zahlreichen und teilweise tiefgreifenden Ergänzungen der Aktivitäten durch ihre Fachkenntnisse.

Zum Abschluss des Projekts erfolgte ein Abschlussworkshop des Projekts, an dem alle Mitarbeitenden des U-25-Hauses in Themenworkshops analog zu den Handlungsfeldern über die Ergebnisse informiert wurden. Somit konnte hier ein Transfer auch bezogen auf die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen, die zuvor nicht an dem Projekt beteiligt waren. In der Reflexion des Projekts wurden sowohl von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von con_sens diese Workshops als wichtige Faktoren für eine Akzeptanz der Projektergebnisse identifiziert. Insofern halten wir solche Formate bei einem möglichen Transfer für unverzichtbar.

Durch die hohe thematische Nähe zum Fachkonzept der Sozialraumorientierung sind die Ergebnisse des (strukturverändernden) Projekts anschlussfähig an die in der Sozialagentur etablierten Arbeitsweisen. Die vereinbarten Veränderungen wurden soweit möglich schon im Verlauf des Projekts umgesetzt und wirken auf die aktuellen Prozesse fort.

Insgesamt begrüßen wir einen Transfer dieser Projektstruktur, möchten aber auch darauf hinweisen, dass es nicht ohne die Investitionen von zeitlichen und personellen Ressourcen umzusetzen ist. So wurde im U-25-Haus eine Casemanagerin durch eine Umschichtung von Aufgaben mit 0,5 Stellenanteil für das Projekt frei gestellt, um für einen möglichst reibungslosen und kontinuierlichen Projektverlauf Sorge zu tragen.

Jobcenter Kreis Minden-Lübbecke

Die Beteiligung an dem Format Entwicklungswerkstatt wird insgesamt als sehr positiv angesehen. Durch die intensive und über externe Fachkräfte moderierte Beschäftigung mit der Zielgruppe ist das Verständnis innerhalb des Jobcenters für die vielfältigen Interessen- und Problemlagen der unter 25-Jährigen gewachsen.

Ein Ergebnis des Projekts ist die Entwicklung einer gemeinsamen Beratungshaltung und eine langfristige Umstellung auf eine ressourcenorientierte Beratung – nicht nur für die Zielgruppe, sondern für alle Leistungsberechtigten im Jobcenter. Im Rahmen der Entwicklungswerkstatt wurden hier Methoden und Dokumente erprobt, die im Regelgeschäft genutzt und weiterentwickelt werden sollen. So wurde hier z. B. der Anstoß für die Änderung der Fachanwendung hin zur Dokumentation der Ressourcen gegeben.

Insgesamt führte die Beteiligung an dem Projekt zu einem Motivationsschub bei den beteiligten Beratungskräften im U-25-Bereich, der auch auf andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters ausstrahlte. So erfolgte beispielsweise ein informeller Austausch über die neuen eingesetzten Beratungstools. Für viele Mitarbeitenden gab die Mitwirkung an dem Projekt auch den Anstoß, ihre Beratungshaltung zu reflektieren und die Leistungsberechtigten im Beratungsprozess einmal mit einem „neuen, frischen Blick“ zu betrachten. Gut genutzt werden auch die installierten Netzwerktreffen. Sie dienen dem Verständnis aller am Beratungsprozess Beteiligten, schaffen Transparenz über das Angebot und erleichtern im konkreten Einzelfall den Übergang von einer Maßnahme in eine andere. Als Ergebnis der Netzwerktreffen haben sich beispielsweise auch Besuche zwischen dem pädagogischen Personal unterschiedlicher Maßnahmen verschiedener Träger entwickelt.

Trotz dieser positiven Elemente konnte das wesentliche Ziel, die Vermeidung von Abbrüchen im Integrationsprozess der Zielgruppe, nicht signifikant verbessert werden. Viele Teilnehmende nahmen zwar hochmotiviert die neuen Instrumente an, doch verfielen sie schon nach wenigen Wochen wieder in das alte Verhaltensmuster. Andere wiederum fielen aufgrund von längerfristiger Krankheit, Schwangerschaft oder Umzug aus dem Beratungsprozess heraus.

Warum konnte die Zielgruppe nicht erfolgreich erreicht werden? Die Gründe hierfür dürften vielfältig sein, doch sicherlich ist festzustellen, dass das Ziel der Entwicklungswerkstatt zu ambitioniert war. Für einen nachhaltigen Beratungserfolg ist ein längerfristiger Zeitraum notwendig. Auch wurde die ursprüngliche Zielgruppe noch einmal überdacht. Wichtig ist es schon frühzeitig anzusetzen, ehe sich Abbruch- und Misserfolgserfahrungen verfestigt haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz des hohen Zeitaufwands und der zahlenmäßig eher bescheidenen Ergebnisse, das Jobcenter mit dem Format Entwicklungswerkstatt sehr zufrieden ist. Über die externe Beratung, den Austausch mit den anderen Jobcentern und flankierende Fortbildungen/Beratungen konnten bestehende Ansätze und Strukturen reflektiert und fortentwickelt und wertvolle Anregungen für die zukünftige Arbeit gewonnen werden. Gleichzeitig kann dieses Element auch der Personalentwicklung dienen und zur Steigerung der Zufriedenheit und Arbeitsmotivation bei den Mitarbeitenden des Jobcenters führen. Die im Rahmen des Projekts erarbeiteten Konzepte sollen weiter eingesetzt und fortentwickelt werden.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Durch die Initiierung des Projekts 2014 wurde eine Zielgruppe in den Mittelpunkt gerückt, die mit den Instrumenten des Jobcenters bisher nur schwer zu aktivieren war. Oftmals wurden aufgrund verschiedener Hemmnisse Termine zu Beratungsgesprächen nicht eingehalten und/oder es wurde nicht am Integrationsprozess mitgewirkt. Durch das Projekt konnte der organisationale Blick auf diese Zielgruppe geschärft werden, sodass neue Handlungsempfehlungen und -ansätze zur Arbeit und Integration dieser Zielgruppe entwickelt wurden.

Durch den engen Austausch mit anderen Jobcentern in NRW und die Begleitung des Projekts durch die G.I.B. konnte ein regelmäßiger Austausch über die vorliegenden Bedingungen der anderen Regionen sowie deren Umsetzung der Problemstellungen erfolgen. Aufgrund des offenen Dialoges zwischen den Jobcentern entstand eine produktive und vertrauensvolle (Arbeits-)Atmosphäre, welche die Zusammenarbeit positiv beeinflusst hat.

Das Projekt Entwicklungswerkstatt bot der Projektgruppe/den Mitarbeitenden des Jobcenters Kreis Steinfurt die Chance, in einem geschützten Rahmen verschiedene Handlungsansätze für den Umgang mit der Zielgruppe kennenzulernen und zu erproben. Sie hatten durch das Projekt einen Raum, in dem sie „experimentieren“ konnten und neben den bekannten Methoden neue Ideen in die Beratungsarbeit fließen lassen konnten. Mithilfe der Begleitung durch das Beratungsunternehmen Con_sens wurden die Vorschläge und Anregungen der Projektgruppe/des Fachteams U-25 in die praktische Arbeit übersetzt und Leitfäden für den Umgang mit der Zielgruppe erstellt. Ebenfalls wurden die eigenen Methoden und das Vorgehen reflektiert, um die Arbeit mit den Jugendlichen mit Multiproblemlagen weiter zu optimieren (z. B. wurde das Übergabeprotokoll für die Vermittlung an Maßnahmeträger den Ergebnissen des Projekts angepasst).

Die Ergebnisse der Beratungstage und der Fortbildungen wurden dokumentiert und in Form eines im Intranet angelegten „Wissenspools“ allen Mitarbeitenden des Jobcenters Kreis Steinfurt zur Verfügung gestellt. Neben den Ergebnissen sind dort auch Instrumente (z. B. das „Wunderrad“ von Motivationstrainerin Maja Storch) veröffentlicht, um den Mitarbeitenden vor Ort einen praktischen und anwendungsorientierten Zugang zu den Ergebnissen der Entwicklungswerkstatt zu ermöglichen. Im Rahmen eines Abschlussworkshops, welcher im November 2015 stattfand, wurden zudem die Ergebnisse des Projekts zusammen mit allen U-25-Vermittlerinnen und -vermittlern präsentiert und diskutiert.

Die Ermöglichung der intensiven Auseinandersetzung mit der Zielgruppe sowie die Entwicklung von neuen Angeboten und Methoden, in denen die erarbeiteten Ergebnisse des Projekts Berücksichtigung fanden, sind besonders hervorzuheben. Darüber hinaus wurden die Mitarbeitenden vom Jobcenter Kreis Steinfurt mithilfe der Entwicklungswerkstatt für den Umgang mit dieser Personengruppe sensibilisiert und Hilfenetzwerke wurden weiter ausgebaut bzw. geschaffen. Das Ziel vom Jobcenter Kreis Steinfurt ist es, die erarbeiteten Ergebnisse stetig weiterzuentwickeln und so langfristig die Integration von Jugendlichen mit multiplen Problemlagen nachhaltig zu fördern.

Abschließend kann die Teilnahme an dem Projekt „Entwicklungswerkstatt – Jugendliche mit multiplen Problemlagen im SGB II“ aus den o. g. Gründen für das Jobcenter Kreis Steinfurt als sehr erfolgreich bezeichnet werden.

Ansprechpartner/-innen

Jobcenter Essen

Thomas Mikoteit, Thomas.Mikoteit@jobcenter.essen.de

Dirk Glaser, Dirk.Glaser@jobcenter.essen.de

Norbert Hantel, Norbert.Hantel@jobcenter.essen.de

Jobcenter Minden-Lübbecke

Dr. Regina Lehmann, r.lehmann@minden-luebbecke.de

Sabine Völkening, s.voelkening@minden-luebbecke.de

Burgis Ellertmann, b.ellertmann@minden-luebbecke.de

Jobcenter Mülheim an der Ruhr

Heike Gnilka, heike.gnilka@muellheim-ruhr.de

Jobcenter Kreis Steinfurt

Vanessa Knocke, vanessa.knocke@jobcenter-kreis-steynfurt.de

G.I.B. – Kontaktdaten

Jochen Bösel, j.boesel@gib.nrw.de

Jürgen Kempken, j.kempken@gib.nrw.de

Dr. Frank Nitzsche, f.nitzsche@gib.nrw.de

Con_sens – Kontaktdaten

Carsten Kocialkowski, kocialkowski@consens-info.de

gfa | public - Kontaktdaten

Tim Bendixen, tb@gfa-public.de

Jobcenter

Jobcenter Essen



Jobcenter proArbeit Minden-Lübbecke



Jobcenter Sozialagentur Mülheim an der Ruhr



Jobcenter Kreis Steinfurt



Moderation und fachliche Begleitung

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop



Förderung und Finanzierung

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Beratungsunternehmen

con_sens – Consulting für Steuerung und
soziale Entwicklung, Hamburg



con_sens Consulting
für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH

gfa | public, Berlin

